



# PLANO DIRECTOR DO CAJU 2011 - 2020



Versão Minuta  
22 Março 2011

## Índice

Índice .....	1
Índice de Tabelas .....	3
Índice de Figuras .....	4
Lista de Abreviaturas .....	5
Nota Introdutória.....	6
1. Enquadramento do Plano Director II .....	7
1.1. Breve Historial do INCAJU .....	7
1.2. Importância do Plano Director do Caju .....	7
1.3. Principais Desafios do Caju .....	8
2. Metodologia Utilizada.....	9
3. Diagnóstico do Subsector do Caju .....	10
3.1. O Mercado Mundial da Castanha e da Amêndoa de Caju .....	10
3.2. Análise comparativa da situação de Moçambique com outros produtores mundiais .....	16
3.3. Avaliação de Moçambique no contexto mundial .....	18
3.4. A problemática Nacional da Produção de Castanha de Caju .....	20
3.5. A Problemática Nacional do Processamento Industrial da castanha de Caju .....	25
3.6. A Problemática Nacional da Comercialização da Castanha e da Amêndoa de Caju .....	31
3.7. Valor criado pela cadeia de valor do Caju em Moçambique .....	33
3.8. Análise SWOT do Subsector do Caju.....	34
3.8.1. Oportunidades e Ameaças.....	34
3.8.2. Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	36
4. Elementos Estratégicos .....	39
4.1. Missão.....	39
4.2. Visão .....	39
4.3. Valores .....	40
4.4. Pressupostos do Plano Director .....	40
4.5. Princípios Orientadores .....	41
5. Objectivos Estratégicos e Pilares do Plano Director.....	43
5.1. Objectivos Estratégicos .....	43
5.2. Pilares do Plano Director .....	45
5.3. Quadro Lógico para cada um dos Pilares do Plano Director .....	48
5.3.1. Investigação .....	48
5.3.2. Extensão e Fomento .....	52
5.3.3. Políticas sectoriais.....	56

5.3.4.	Legislação .....	61
5.3.5.	Mecanismos de financiamento .....	63
5.3.6.	Capacitação institucional do INCAJU .....	66
5.3.7.	Assistência técnica e monitoria.....	68
6.	Estrutura Organizacional .....	71
7.	Orçamento Previsto .....	75

## Índice de Tabelas

Tabela 3: Fábricas, capacidade de processamento e número de trabalhadores .....	25
Tabela 2: Número de fábricas, capacidade de processamento e número de trabalhadores.....	26
Tabela 5: A postura do INCAJU será determinante para o alcance dos seus objectivos.....	40
Tabela 6: Objectivos Estratégicos Detalhados .....	44
Tabela 7: O INCAJU definiu com clareza a sua lógica de intervenção e os resultados esperados ...	45
Tabela 8: Desenvolvimento Estratégico do Programa de Investigação .....	50
Tabela 9: Estratégia de extensão e fomento para a melhoria da produção do Caju.....	54
Tabela 10: As políticas sectoriais adoptadas, são determinantes para o alcance dos objectivos ....	58
Tabela 11: Um quadro legal facilitador impulsiona o desenvolvimento do sector .....	61
Tabela 12: A identificação de mecanismos de financiamento diversificados para o sector é crucial para a viabilização da empresas do sector .....	64
Tabela 13: A capacitação Institucional do subsector deve ser melhorada.....	66
Tabela 14: A assistência técnica e monitoria constituem uma das prioridades do sector .....	69
Tabela 15: O INCAJU apresenta actualmente os seguintes órgãos sociais e funções.....	72
Tabela 16: Orçamento Previsto para o INCAJU em US\$ (2011-2020) .....	76

## Índice de Figuras

Figura 1: Distribuição Provincial dos Cajueiros Produtivos .....	20
Figura 2: <b>Períodos de produção da castanha no mundo</b> .....	30
Figura 3: Estrutura Organizacional do INCAJU .....	71

## Lista de Abreviaturas

CNSL	Cashew Nut Shell Liquid
EGFE	Estatuto Geral dos Funcionários do Estado
IIAM	Instituto de Investigação Agrária de Moçambique
INCAJU	Instituto do Fomento do Caju
MIC	Maneio integrado do caju
ONG	Organizações Não Governamentais
PD	Plano Director
RAI	Rendimento de Amêndoa Inteira

## Nota Introdutória

O presente documento apresenta o Plano Director do Subsector do Caju, elaborado de acordo com os termos de referência do INCAJU e com a proposta da Ernst & Young.

A necessidade de elaboração do Plano Director prende-se com o facto de o plano anterior ter chegado ao seu fim, e se pretender fazer uma radiografia do estágio actual e perspectivar o desenvolvimento futuro, de forma que o INCAJU possa cumprir com eficácia e eficiência os seus objectivos, a sua missão, visão e valores.

Neste contexto, a metodologia utilizada para a elaboração do Plano Director que adiante se apresenta, baseou-se numa primeira fase na auscultação directa dos principais colaboradores do INCAJU, não só em Maputo como ao nível das províncias estratégicas para o sector (Nampula, Cabo Delgado e Inhambane) como também aos principais intervenientes ao longo da cadeia de valor. Estes contactos visavam identificar as oportunidades e ameaças, mas também os pontos fracos e os pontos fortes com que o sector se debate. Posteriormente (segunda fase), seguiu-se um *workshop* de apresentação e discussão dos resultados preliminares das constatações dos consultores, no qual constava o primeiro exercício de planeamento estratégico. Os comentários e sugestões recebidos do INCAJU e dos seus parceiros, foram determinantes para a conclusão deste documento.

Como corolário das etapas de trabalho anteriores, constatou-se que os principais desafios do subsector do caju se prendem com a necessidade de se aumentar a produção bem como a sua qualidade, assim como aumentar o seu processamento a nível nacional. Para tal efectuou-se uma análise minuciosa dos elementos estratégicos a serem definidos, tendo sido seleccionados os seguintes pilares para a década de 2011-2020: (i) Investigação, (ii) Extensão e Fomento, (iii) Políticas Sectoriais, (iv) Legislação; (v) Mecanismos de financiamento; (vi) Capacitação institucional do INCAJU e (vii) Assistência Técnica e Monitoria.

Para cada uma destes pilares foram definidas as actividades e os resultados esperados, bem como os indicadores de medição para a sua monitoria. Foram feitas as estimativas de custos das acções a implementar e o plano operacional e de monitoria (para o ano de 2011) com a indicação dos *timings*, ou seja prazos para a condução de acções com vista ao alcance dos objectivos estratégicos.

Estamos em crer que este instrumento poderá contribuir para o desenvolvimento do subsector do caju e proporcionar uma maior e melhor intervenção do INCAJU e do sector privado para a geração de riqueza.

# 1. Enquadramento do Plano Director II

## 1.1. Breve Historial do INCAJU

O Instituto de Fomento do Caju, INCAJU, é uma instituição de direito público, dotada de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, criada pelo Decreto n. 43/97, de 23 de Dezembro do Conselho de Ministros. O INCAJU é uma instituição de âmbito nacional que se subordina ao Ministério da Agricultura e tem como objectivos:

- ▶ Promover o plantio de cajueiros; e
- ▶ Promover a indústria do caju e seus derivados.

**O INCAJU é um órgão fundamentalmente de definição de políticas, estratégias e de coordenação e supervisão das actividades realizadas ao nível de diversas entidades executoras (produtores, sector privado, ONG's, etc.).**

As principais áreas de intervenção do INCAJU são:

1. Produção e distribuição de mudas de caju;
2. Maneio integrado do caju (MIC);
3. Monitoria da comercialização da castanha do caju;
4. Promoção da indústria do caju.

## 1.2. Importância do Plano Director do Cajú

O presente PD reveste-se de uma importância fundamental para o desenvolvimento do sector, dado que é elaborado numa altura em que está a terminar o Plano Director I, e para além disso o mundo está a viver processos de transformação que requerem um conjunto de políticas, estratégias e acima de tudo acções acertadas para assegurar o bem estar das populações.

Estamos convictos de que ele deverá constituir o instrumento mor para o desenvolvimento do sector do caju. A sua implementação com rigor aliada a uma monitoria e avaliação “in loco” das actividades, será igualmente decisivo para o sucesso da sua implementação.

Dado que se trata de um instrumento para os próximos dez anos, ao longo da sua implementação, poderá surgir a necessidade de se actualizar determinados aspectos. Por isso, ele é concebido de modo acomodar os aspectos que se julgarem relevantes ao longo da sua implementação.

### 1.3. Principais Desafios do Caju

Os principais desafios do caju prendem-se com aspectos ligados a cadeia de produção de caju, destacando-se os seus extremos, mas também com a capacitação institucional dos seus principais actores, isto é, quer do sector público assim como do sector privado.

O presente PD discute com profundidade os desafios relacionados com a **investigação** no subsector do caju, no qual pouco ou quase nada tem sido feito, embora se afigure fundamental para a identificação de clones resistentes no contexto moçambicano.

Aliada à investigação, está a questão crítica da **extensão e fomento** do caju, outra condição *sine qua non* para o sucesso do sector, dado que existe um significativo parque cajuícola em Moçambique que precisa de ser assistido e mantido de acordo com as boas práticas de produção.

Outro desafio do sector do caju prende-se com a escassez de **políticas sectoriais** que dinamizem o sector e de um **quadro legal** que o regule, de forma a colmatar as falhas de mercado e facilitar o ambiente para os investidores no sector. Existe todo um conjunto de políticas sectoriais e legislação de suporte que devem ser a curto prazo definidas, como são os casos da legislação ambiental, queimadas descontroladas, plantações abandonadas, etc.

A limitada disponibilidade de **recursos financeiros**, obriga a que se encontrem formas inovadoras de financiamento a esta actividade, sob pena de as empresas não conseguirem funcionar, facto que é agravado pelas especificidades do sector dado que este requer a imobilização de recursos financeiros avultados.

Não menos importante é o problema da **capacitação institucional** do INCAJU e da necessidade de se melhorar a **assistência técnica e mentoring** que deverá ser prestada às empresas do sector.

Os principais desafios acima mencionados configuram os pilares sob os quais assenta o presente PD, com o claro intuito de ao longo da década de 2011 - 2020, assegurar a continuidade das acções em curso e iniciadas no PD anterior, mas acima de tudo proceder aos ajustamentos pertinentes com vista ao desenvolvimento do sector do caju.

## 2. Metodologia Utilizada

A metodologia definida para a realização do presente plano director, incluiu na primeira fase um diagnóstico que visava fazer a auscultação, aos principais intervenientes sobre os problemas por estes enfrentados e as potencialidades existentes no sector.

A esta etapa seguiu-se um *workshop* no qual foi feita a apresentação do diagnóstico e discutidos os pilares que deveriam configurar o PD, para os quais se utilizou a metodologia do Quadro Lógico para assegurar o envolvimento de todos nas discussões e processo de planeamento.

A metodologia do quadro lógico permitiu a planificação por objectivos, análise, apreciação, definição da forma de acompanhamento e avaliação das acções propostas. Esta foi ainda determinante como meio auxiliar para uma análise lógica e um pensamento estruturado aquando da concepção dos objectivos estratégicos, e enquadrou os diversos elementos do processo de mudança (problemas, objectivos, partes interessadas, plano para a implementação, etc.) pelos quais o INCAJU deverá passar, para além de resumir o PD numa única matriz com indicação dos pilares e dos resultados esperados.

Importa ainda referir a grande relevância desta metodologia para garantir a participação, a responsabilização e propriedade do PD pelos intervenientes no sector do caju.

Nesse processo houve consenso em relação aos principais problemas do sector do caju, a partir dos quais se definiram os objectivos estratégicos, as estratégias para os alcançar, as actividades, a origem dos recursos necessários, e os custos estimados os para a concretização de cada uma das actividades preconizadas.

Os resultados da fase precedente, particularmente o diagnóstico ao sector do caju e a análise de SWOT<sup>1</sup> serviram de referência para as análises da envolvente e interna da INCAJU.

---

<sup>1</sup> SWOT: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

### 3. Diagnóstico do Subsector do Caju

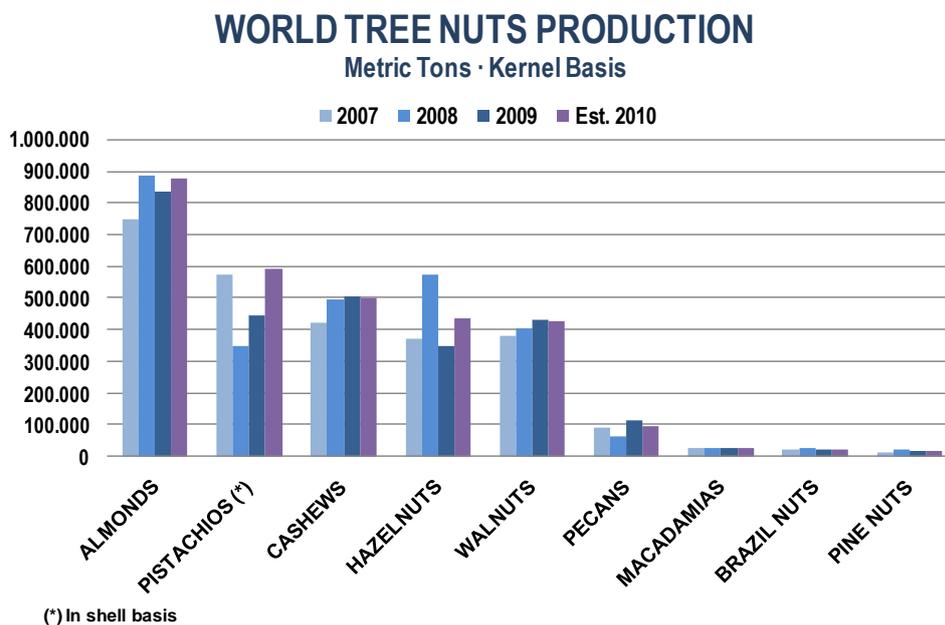
O diagnóstico do subsector foi feito ao longo da cadeia de valor do caju, tendo sido analisada a envolvente e dinâmicas do mercado mundial e a situação actual do subsector em Moçambique.

A análise SWOT permitiu a identificação das oportunidades e ameaças da envolvente externa do sector do caju, bem como dos pontos fortes e fracos que devem ser considerados relevantes para o Plano Director.

#### 3.1. O Mercado Mundial da Castanha e da Amêndoa de Caju

Da análise do mercado mundial de nozes, constatou-se que o caju ocupa o terceiro lugar entre as nozes mais produzidas no mundo, como se pode observar no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Produção mundial de nozes

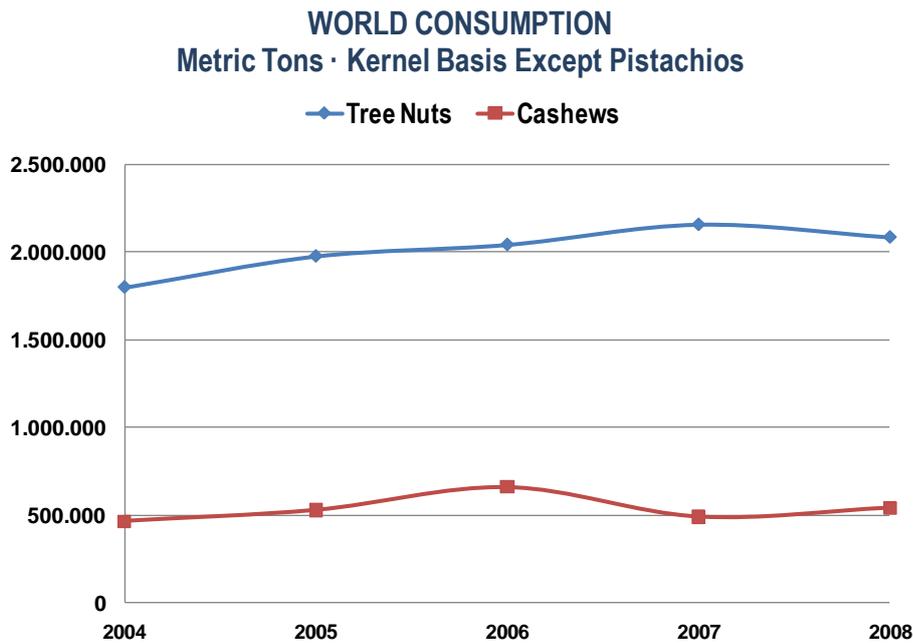


Fonte: ACA

Este facto, sugere que o caju deverá merecer uma prioridade à escala nacional, como uma fonte de geração de riqueza para o país.

Relativamente ao consumo mundial de nozes, no conjunto este ascende a cerca de 2.000.000 ton, dos quais cerca de 500.000 são de caju, representando cerca de 25% do consumo mundial. Este facto, por si só, revela, uma vez mais a importância estratégica deste subsector para Moçambique. O gráfico abaixo apresenta a comparação entre a produção mundial de nozes e de castanha de caju.

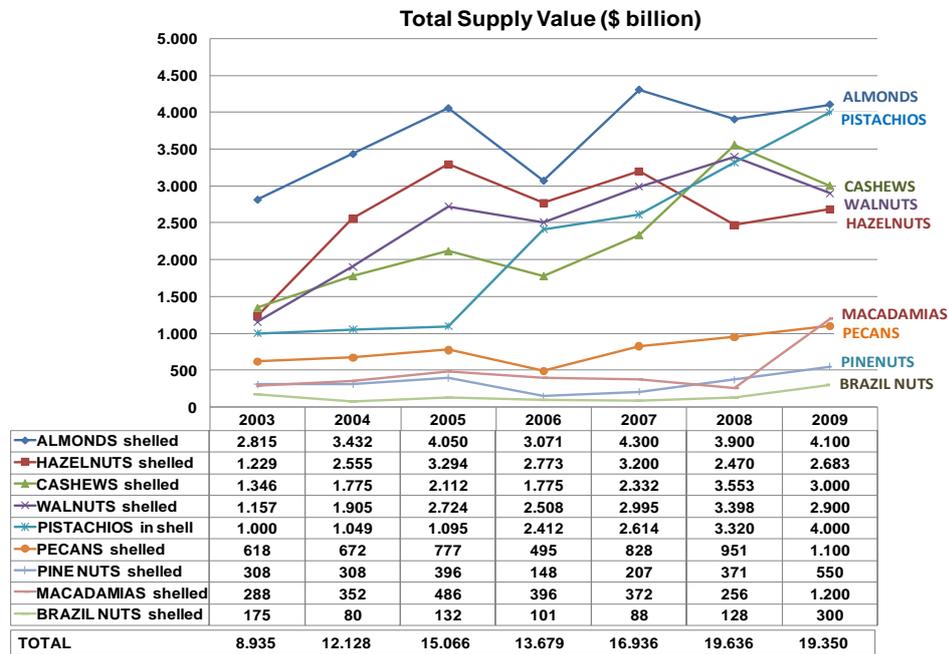
Gráfico 2: Comparação entre a produção mundial de Nozes e de Castanha de Caju



Fonte: ACA

A distribuição da oferta por nozes é apresentada neste gráfico que se segue, sendo de destacar o aumento em média do valor da oferta de caju.

Gráfico 3: Oferta Global de Nozes

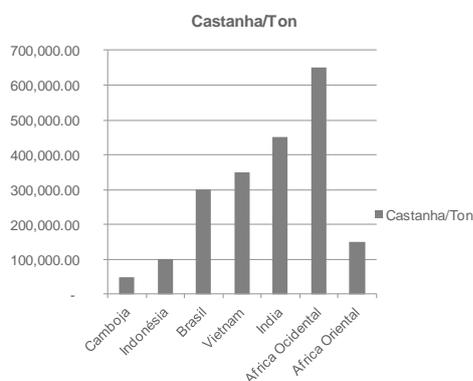


Fonte: ACA

Estima-se que no mundo sejam produzidas cerca de 2,050,000 Toneladas de castanha de caju, destacando-se a África Ocidental com cerca de 650.000 toneladas, como um dos principais produtores.

A localização estratégica da África Oriental tem um impacto decisivo para a colocação da sua produção no mercado internacional da castanha, dado que em termos de produção o seu contributo é inferior a 200.000 toneladas. Aliada à localização geoestratégica estão os baixos custos de transporte, cuja vantagem se vai agigantando a medida que os custos de combustíveis aumentam.

Gráfico 4: Oferta Global de Castanha de Caju



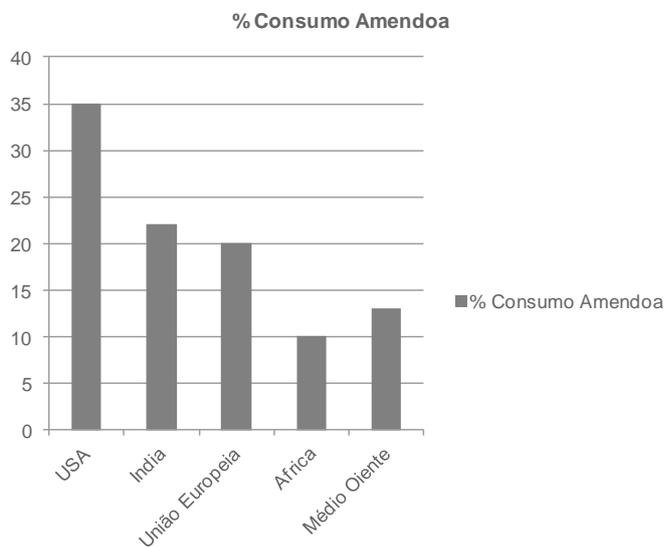
Fonte: ACA

Estima-se que no mundo sejam consumidas cerca de 500,000 Toneladas de amêndoa, sendo os Estados Unidos da América (EUA) o principal consumidor da amêndoa.

Salienta-se, no entanto que embora não esteja reflectido neste gráfico, a China tem estado a aumentar significativamente o seu consumo. Para além disso, a Índia e a União Europeia logo a seguir aos USA constituem outros mercados consumidores de destaque.

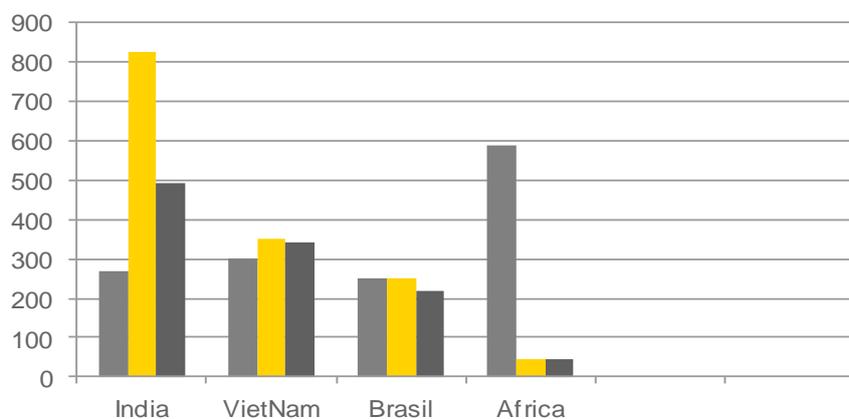
A África consome cerca de 10% da amêndoa consumida em todo o mundo, sendo um mercado pouco expressivo.

**Gráfico 5: Percentagem de Consumo de Amêndoa**



Fonte: ACA

Existe uma concentração do processamento de castanha a nível mundial em alguns países, destacando-se a Índia, o Vietname e o Brasil, como se pode observar no gráfico abaixo.

**Gráfico 6:** Distribuição da Produção, Processamento e Exportação da Amêndoa

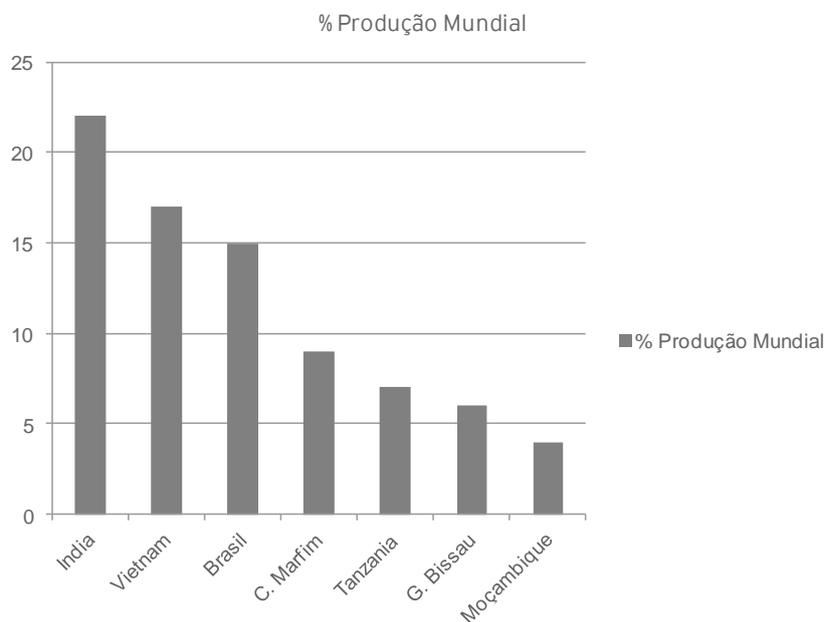
(Mil Ton)	Prod Castanha	Processamento	Export Amendoa
Índia	270	825	490
VietNã	300	350	340
Brasil	250	250	220
África	587	43	43

Fonte: ACA

O continente Africano é um exportador líquido de castanha, enquanto a Índia e Vietname são importadores líquidos de castanha e são os dois maiores processadores mundiais. Perante este cenário, o desafio dos países Africanos é de aumentar significativamente a sua capacidade de processamento, como é o caso de Moçambique.

A posição relativa de Moçambique na produção mundial de castanha, evidencia que o país passou a ser apenas um dos 32 produtores mundiais de castanha de caju, quando já ocupou posições de destaque no passado.

**Gráfico 7:** Posição relativa de Moçambique no contexto mundial



Fonte: ACA

Deve-se ainda destacar o facto de ser o maior processador Africano de castanha e o quarto processador mundial.

### 3.2. Análise comparativa da situação de Moçambique com outros produtores mundiais

Nas tabelas que se seguem é feita uma análise comparativa da situação de Moçambique com outros produtores mundiais, tendo em conta as seguintes variáveis: (i) investigação & tecnologia; (ii) produção da castanha; (iii) processamento; (iv) mercados; (v) pontos fortes; e (vi) pontos fracos.

Variáveis	Índia	Vietname
<b>Investigação &amp; Tecnologia</b>	Tem uma boa base de investigação sobre caju Produz todo o equipamento para o processamento do caju.	Tem uma boa base de investigação tecnológica sobre caju ; Tem dos melhores rendimentos de caju do mundo.
<b>Produção da Castanha</b>	Em 2007 produziu 620.000 Toneladas, cerca de 1/3 da produção mundial de castanha; Ocupa 850,000 hectares.	Em 2007, produziu 450.000 Toneladas, aproximadamente ¼ da produção mundial de castanha; Detém os maiores índices de produção por árvores, chegando a alcançar 4 Toneladas por Hectar; Elevado Out turn 50-56; Em 2006 tinha 330.000 hectares de produção de caju.
<b>Processamento</b>	Detém a maior capacidade de processamento mundial de caju 1,2 Milhões de Toneladas; Usa diversas técnicas de processamento industrial.	Tem a segunda maior capacidade mundial de processamento; Tem uma mão de obra disciplinada e altamente produtiva.
<b>Mercados</b>	É o maior importador de castanha, maior processador, maior exportador de amêndoa de caju; 60% das suas importações de castanha vêm da Guiné Bissau, Gana, Benin, Costa do Marfim; 25% das suas importações vêm de Moçambique e Tanzania.	É o segundo maior importador de castanha de caju A proximidade do mercado chinês confere-lhe vantagens comparativas; Em 2006 ultrapassou a Índia como exportador mundial de amêndoa, cerca de 40% da demanda mundial.
<b>Pontos Fracos</b>	Não dispõe de terra livre para plantar cajueiros; Crescente dependência da importação de castanha.	Custo crescente da mão de obra; Crescente dependência externa para importar castanha; Legislação limita a posse de terra a 2,0 hectares.
<b>Pontos Fortes</b>	Custo crescente da mão de obra; Crescente dependência externa para importar castanha; Legislação limita a posse de terra a 2,0 hectares.	A produção e processamento do caju estão assumindo um papel e importância crescentes na economia; Forte impulso público ao desenvolvimento do sector.

Variáveis	Brasil	África Ocidental (Benin, Burkina Fasso, Costa do Marfim, Gana, Guiné Bissau, Nigéria e Senegal)	África Oriental (Moçambique & Tanzania)
<b>Investigação &amp; Tecnologia</b>	Tem uma boa base de investigação sobre caju; Produz equipamento para o processamento do caju.	Os níveis de investigação variam de País para País e alguns não têm nenhum programa de investigação sobre caju; Nenhum dos países produz qualquer equipamento para o processamento.	Os níveis de investigação sobre o caju variam entre os dois Países embora a Tanzania possa estar mais avançada do que Moçambique; Nenhum dos países produz qualquer equipamento para o processamento.
<b>Produção da Castanha</b>	Em 2007 produziu 250,000 Toneladas anuais, cerca de 12% da produção mundial; Elevada produção por árvores; Tem 740,000 Hectares com cajueiros.	Em 2007, no conjunto produziram 450.000 Toneladas, 22% da produção Mundial com destaque para a Costa do Marfim; Bons índices de produção por árvores e ,em geral castanha de boa qualidade (Out Turn 50-56).	Em 2007, ambos produziram 12% da produção mundial, com destaque para a Tanzania; Baixos índices de produção por árvores e em geral castanha de menor qualidade (Out Turn 42-46); Elevada infestação de doenças requerendo custos de tratamento; Produção essencialmente do sector camponês.
<b>Processamento</b>	Detém a terceira maior capacidade de processamento mundial de caju; Usa diversas técnicas de processamento industrial; Aproveita os sub-produtos do caju (fruto, CNSL).	É recente e ainda sem grande expressão a capacidade de processamento; Processam menos de 10% da sua produção total de castanha; Mão de Obra requer formação.	Ambos os países tiveram de privatizar o sector e de converter a sua tecnologia ide processamento industrial; Processam menos de 30% da sua produção total de castanha; Mão Obra que requer formação e menos produtiva do que a Índia e Vietnam; Nenhum dos países produz qualquer equipamento para o processamento.
<b>Mercados</b>	Não importa nem exporta castanha de caju; Processa toda a castanha de caju que produz; É o terceiro maior exportador Mundial de amêndoa de caju.	São exportadores líquidos de castanha para a Índia e Vietnam; Tem fraca presença no mercado mundial de amêndoa de caju.	São exportadores líquidos de castanha para a Índia e Vietnam; Tem fraca presença no mercado mundial de amêndoa de caju.
<b>Pontos Fracos</b>	Precisa renovar o seu parque de cajueiros; Custos crescentes com a mão de obra; Dificuldades em manter a competitividade comparativa do sector.	Fraca base de investigação; Fraca capacidade de processamento (42,470 toneladas em 2007).	Fraca base de investigação; Fraca capacidade de processamento.
<b>Pontos Fortes</b>	Tem tradição de processamento de caju.	A produção e processamento do caju está assumindo um papel e importância crescentes nessas economias; As condições agro-climáticas são boas e a qualidade da castanha é boa.	A produção e processamento do caju está assumindo um papel e importância crescentes nestas economias.

### 3.3. Avaliação de Moçambique no contexto mundial

Se compararmos Moçambique com os principais *players* no mercado mundial da castanha, tendo em conta a variáveis acima descritas constata-se o seguinte:

#### Em relação à Investigação e Tecnologia:

- ▶ Fraco nível de investigação. Apesar do progresso realizado no estudo dos clones de cajueiro ainda não foram identificados os clones mais adequados para cada condição ecológica e de cultivo;
- ▶ Embora a produção esteja a crescer a qualidade da castanha (Out Turn 42-46) precisa de ser melhorada;
- ▶ A indústria nacional não produz qualquer tipo de equipamento para o processamento;
- ▶ Existência um sistema de extensão rural e de monitorio pouco efectivos.

#### Em relação à Produção de Castanha:

- ▶ Volumes de produção sem grande significado no mercado mundial;
- ▶ A sua localização geográfica torna o mercado de exportação de castanha interessante para a Índia e Vietnam;
- ▶ Baixos índices de produção por árvores (6-8 Kilos) e, em geral, castanha de menor qualidade (Out Turn 42-46);
- ▶ Elevada infestação de doenças dispersas pelo território requerendo elevados custos de tratamento;
- ▶ Produção essencialmente do sector camponês (42% das explorações agrícolas têm cajueiros).

#### Em relação ao Processamento:

- ▶ O processo de privatização não trouxe qualquer valor acrescentado para o sector;
- ▶ O modelo de processamento anterior colapsou, e ressurgiu com o processamento manual;
- ▶ Existe um núcleo de processadores que se está a se expandir e a consolidar;
- ▶ Processa menos de 30% da sua produção total de castanha de caju;

- ▶ A mão de obra requer formação é, em geral, menos produtiva do que a da Índia e Vietnam.

**Em relação aos Mercados:**

- ▶ É exportador líquido de castanha para a Índia e Vietnam;
- ▶ Embora seja o maior processador Africano, é ainda pequena a sua participação no mercado mundial de amêndoa de caju.

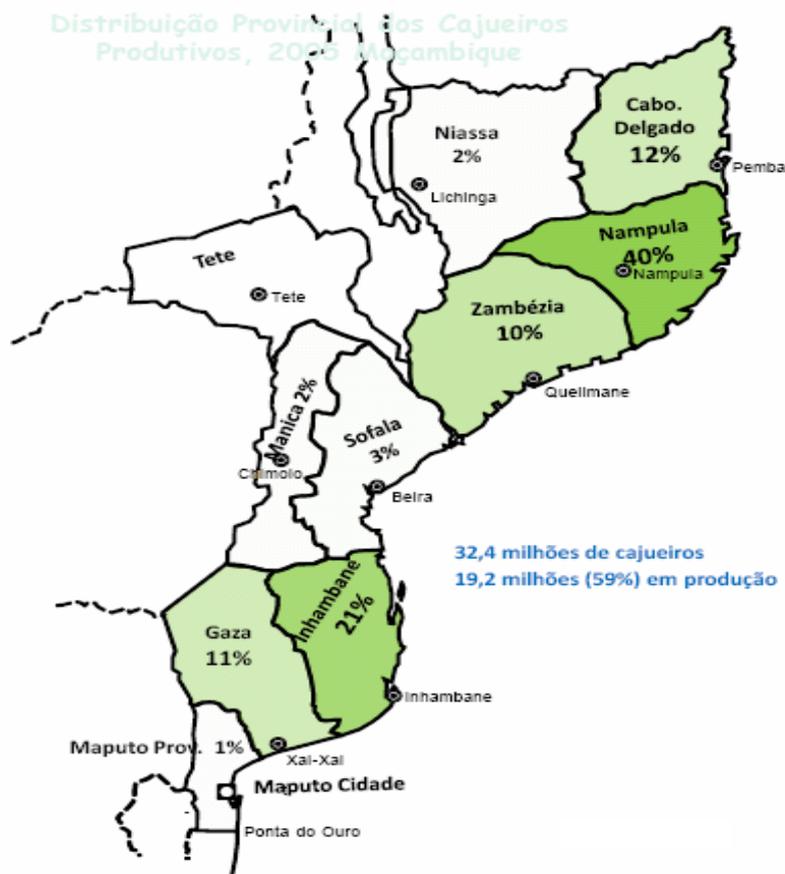
### 3.4. A problemática Nacional da Produção de Castanha de Caju

Em Moçambique existem três grandes regiões produtoras de castanha de caju: Norte (Nampula, Cabo Delgado e Alta Zambézia); Centro (Baixa Zambézia, Sofala e Manica); e Sul (Inhambane, Gaza e Maputo).

Em todas estas regiões o cajueiro é uma cultura de rendimento que faz parte de um sistema de cultivo no qual as culturas alimentares são prioritárias, portanto, os camponeses gerem o seu tempo de trabalho no cajueiro em função destas culturas.

Existe uma diversidade em termos de condições agro-ecológicas, importância relativa do cajueiro no sistema de cultivo, quer entre regiões como dentro de uma mesma região.

Figura 1: Distribuição Provincial dos Cajueiros Produtivos



Fonte: INCAJU

Em termos históricos, Moçambique foi um dos maiores produtores mundiais de caju (castanha e amêndoa). Em 1972, a produção comercializada atingiu o ponto mais alto tendo-se comercializado 216,000 toneladas métricas. Em 1973 cerca de 88% da castanha era processada, enquanto 13% era exportada em bruto.

Depois da independência em 1975 a produção não podia ser sustentada devido a várias razões: guerra e deslocações; políticas estatais desfavoráveis; baixos preços de produção; sistema de comercialização debilitado e acesso limitado de meios; escassez de bens de consumo e alimentos; secas severas; envelhecimento das árvores (60-70% com mais de 25 anos); doenças como o *Oidium anacardium*, *anthracnose*, insectos como *Helopeltis* e a *Cochinila*; assim como queimadas descontroladas. Estas constituem a principal causa da morte dos cajueiros.

A produção média de um cajueiro é actualmente estimada entre 6-8 kilogramas, quando se poderia produzir 10-15kg. Por outro lado, a qualidade da castanha também se deteriorou.

O caju é produzido maioritariamente por famílias de camponeses produtores e existem alguns poucos produtores de grande escala, o que urge inverter.

Enquanto produtor e processador de castanha de caju, Moçambique foi ultrapassado por vários outros produtores e processadores internacionais.

O caju constitui fonte de rendimento monetário para milhares de camponeses (1,3 milhões), podendo representar até 70% da receita monetária do sector familiar, segundo um estudo recente elaborado pela GTZ.

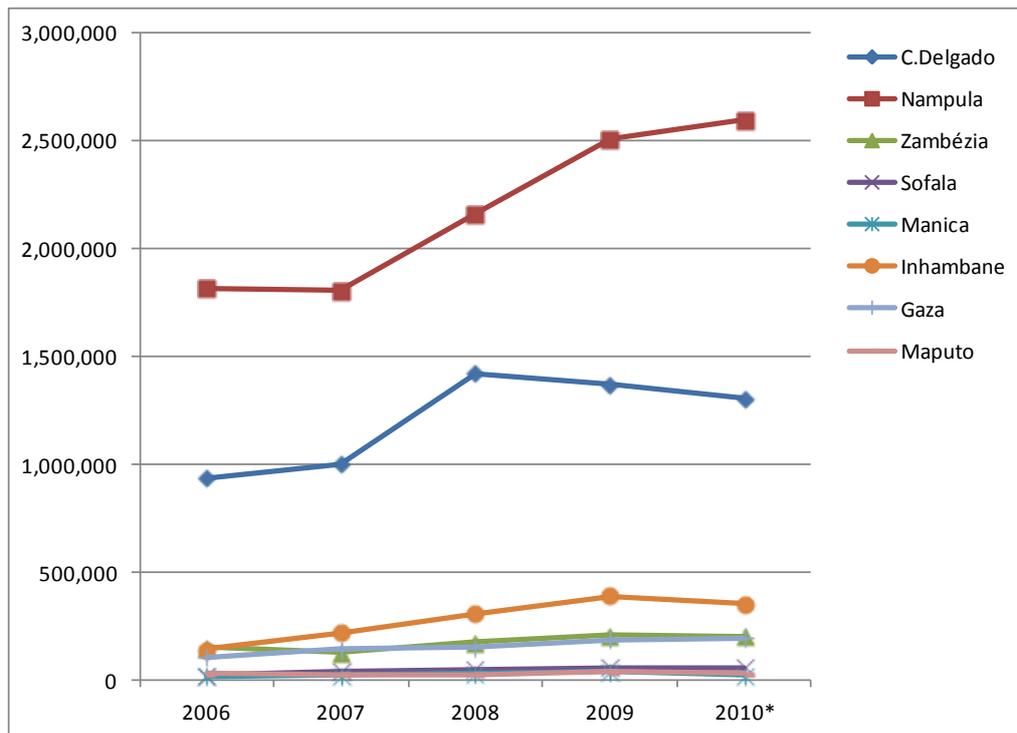
Para além do rendimento obtido através da venda da castanha, é uma fonte importante de proteínas para as famílias (segurança alimentar) e possui outros produtos importantes tal como o falso fruto, do qual são obtidos o sumo e o álcool que constituem uma fonte adicional de receitas para as famílias.

Trata-se de uma produção com significado na luta contra a pobreza rural, quer pelo envolvimento dos camponeses na produção como pela criação de oportunidades de trabalho na zona rural. Alida a isto, está o facto de ter um enorme potencial para se industrializar e gerar emprego em toda a cadeia de valor.

### Programa de Pulverização de Cajueiros

O INCAJU tem estado a implementar um programa de pulverização de cajueiros, cujos resultados encontram-se apresentados no gráfico a seguir.

**Gráfico 8:** Evolução do Programa de Tratamento Químico de Cajueiros

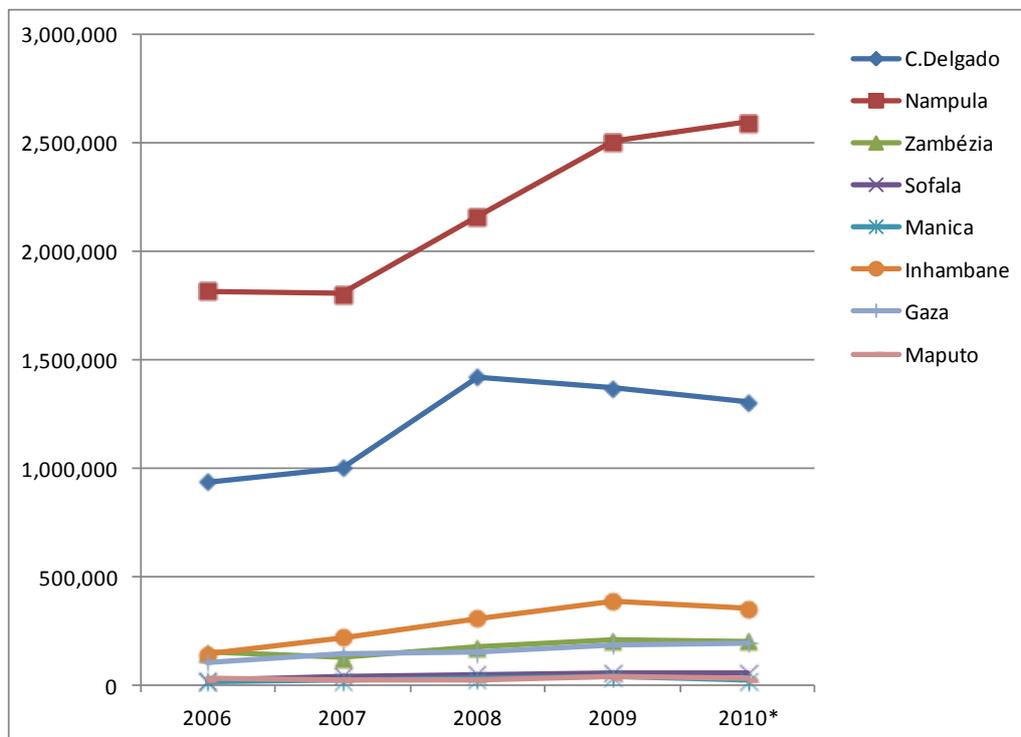


Fonte: INCAJU

Em relação ao número de árvores tratadas, verifica-se um crescimento de cerca de 48%, explicado pela incremento acentuado verificado em Sofala (171%), Inhambane (145%) e Gaza (84%), no período de 2006 a 2010.

O gráfico indica que cerca de 116.364 famílias beneficiaram em 2010 do programa de tratamento químico de cajueiros contra cerca de 98.690 em 2006, representando um crescimento de cerca de 18%, o que se deve em grande medida ao aumento significativo registado em Sofala (460%) e em Gaza (122%).

**Gráfico 9: Evolução do Número Real de Famílias**



Fonte: INCAJU

É importante referir que mais de metade das famílias que se beneficiaram do tratamento encontram-se baseadas na província de Nampula (60%) e Cabo Delgado (13%).

Em geral, têm sido reportados números de árvores pulverizadas superior ao planificado. No entanto, não existe um sistema de monitoramento que permita aferir de modo independente esses valores bem como a eficácia e eficiência deste Programa. O controlo da distribuição dos pesticidas e dos respectivos stocks é pouco fiável.

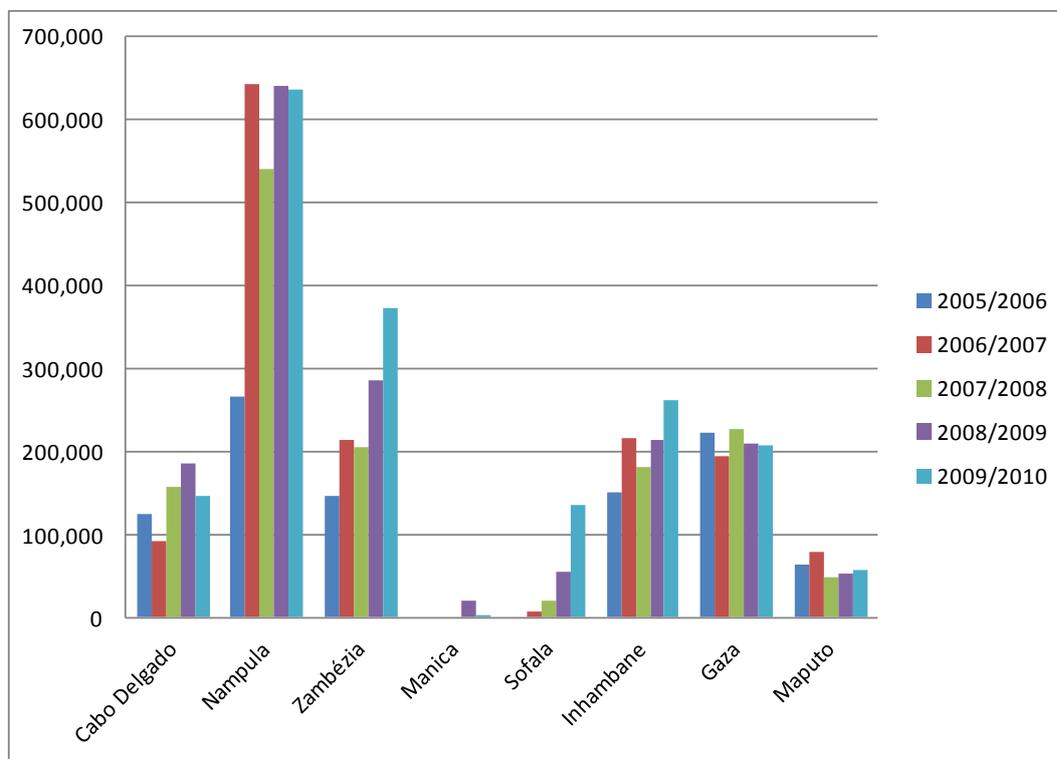
Por outro lado, segundo dados do INCAJU, o número de cajueiros pulverizados cresceu a uma taxa média anual de 15% e o número de produtores envolvidos a uma taxa de 23%. A desaceleração do ritmo de crescimento que se verifica a partir de 2008, tanto no número de cajueiros pulverizados como no número de produtores que aderiram ao programa deve-se, de entre outros factores, ao aumento do preço dos combustíveis.

Não está estabelecido um sistema de controlo e monitoramento independente e eficaz para aferir a veracidade dos números reportados pelo INCAJU. Nos moldes actuais este Programa é insustentável, contudo, os camponeses reconhecem o impacto da pulverização se cumprido o calendário de aplicações e todos os tratamentos previstos.

### Programa de Produção e Distribuição de Mudanças de Cajueiro

Embora a produção efectiva de mudas se aproxime dos valores previstos (80%) não existe um sistema de monitoramento que permita avaliar a eficácia e eficiência deste Programa.

**Gráfico 10:** Evolução da Produção de Mudanças



Fonte: INCAJU

Tem sido reportado que o número de mudas distribuídas é muito inferior às produzidas e não se sabe quantas terão efectivamente contribuído para aumentar o parque cajucula, nem quanto custou esse acréscimo efectivo. Sabe-se, com algum grau de certeza, que só terão sido distribuídas cerca de 53% das mudas produzidas.

Ao ritmo conseguido nos últimos três anos e assumindo que todas as mudas distribuídas foram plantadas e pegaram seriam necessários mais de 25 anos para duplicar o cajual estimado em produção em 2007.

### 3.5. A Problemática Nacional do Processamento Industrial da castanha de Caju

No que concerne ao processamento, entre 1994 e 1995 Moçambique privatizou as empresas de processamento de caju sob controlo e gestão públicas depois do processo de nacionalizações.

Em 1999, o país dispunha de 15 fábricas de processamento com uma capacidade instalada superior a 75.000 toneladas, com 8326 trabalhadores. Entre 2000 e 2006 terão sido processadas anualmente cerca de 9% de castanha produzida.

A tabela a seguir apresenta a variação no número de fábricas, capacidade instalada, processamento efectivo e número de trabalhadores de 2006 a 2010.

**Tabela 1:** Fábricas, capacidade de processamento e número de trabalhadores

Descrição	Média	2006	2007	2008	2009	2010
Fábricas em actividade	19.2	18	23	23	16	16
Capacidade instalada (toneladas)	35,520	32,800	33,400	33,400	39,000	39,000
Processamento efectivo (toneladas)	23,370.2	21,943	20,280	24,000	24,013	26,615
Número de trabalhadores		4,749	6,416	6,416	7,000	8,755
<i>Crescimento das fábricas (%)</i>	<i>-1%</i>		<i>27.78%</i>	<i>0.00%</i>	<i>-30.43%</i>	<i>0.00%</i>
<i>Crescimento da capacidade instalada (%)</i>	<i>5%</i>		<i>1.83%</i>	<i>0.00%</i>	<i>16.77%</i>	<i>0.00%</i>
<i>Crescimento do processamento efectivo (%)</i>	<i>5%</i>		<i>-7.58%</i>	<i>18.34%</i>	<i>0.05%</i>	<i>10.84%</i>
<i>Crescimento do número de trabalhadores (%)</i>			<i>35%</i>	<i>0%</i>	<i>9%</i>	<i>25%</i>

Fonte: INCAJU

Pode-se observar que o número de fábricas não aumentou, embora se registre um acréscimo da capacidade instalada em 17% de 2008 a 2009, isto é, para cerca de 39.000 toneladas.

A conjuntura favorável dos mercados e a revitalização do processamento estão ultrapassando os efeitos da crise provocada pelas medidas impostas pelo Banco Mundial.

Como consequência, destaca-se o reduzido número de novas empresas e uma capacidade de processamento instalada ainda limitada. Actualmente, ao potencial de produção de castanha de caju existente no sul do País não corresponde uma capacidade efectiva de processamento.

Segundo dados do INCAJU, das 16 fábricas de processamento de caju, com uma capacidade de processamento da ordem de cerca de 39 Mil Toneladas, encontram-se efectivamente em funcionamento ou com capacidade efectiva de funcionar, as que são apresentadas na tabela que se segue.

**Tabela 2:** Número de fábricas, capacidade de processamento e número de trabalhadores

Províncias	Fábricas
Gaza	INVAPE, Madecil
Inhambane	Morrumbene (Anacardia)
Zambézia	Alto Molocué (MAP-Ceta), Mocubela
Nampula	Murrupula (IPCCN), Miranda (Angoche & Namige), Mogovolas (Condor & GUN), Anchilo (Condor), Lumbo (IndoCaju ), Moma Caju, Memba (Geba ex-JFS) e Monapo (Olam)
Cabo Delgado	Pemba (Cabo Caju), Chiúre (Ekorochô)

Fonte: INCAJU / Ernst & Young

Constata-se que existe uma desbalanceada capacidade de processamento e qualidade da castanha entre o Norte e o Sul, sendo o Norte onde se localiza a maior capacidade de processamento e castanha de melhor qualidade.

É importante notar que a forma de cálculo da capacidade de processamento de castanha de caju instalada em cada fábrica deve ser melhorada, propondo-se que seja feita com base nos seguintes critérios: (i) capacidade do armazenagem; (ii) número de máquinas de corte manuais, automáticas ou semi automáticas em uso; e (iii) a área coberta da secção de corte. Estes critérios, a serem implementados, poderão minimizar o problema a sobreavaliação que tem sido feita da capacidade nacional de processamento.

Para além disso, existe ainda um declínio no tamanho e no *out turn* das castanhas, sendo a qualidade variável das amêndoas nas fábricas.

Existe a percepção e aprendizagem gradual da tecnologia de processamento (tanto dos gestores como operários), sendo ainda algumas operações fabris anti-económicas, ou seja, pouco eficientes. Este facto é agravado pelas altas taxas de juro para investimento e stocks, tornando os custos operacionais extremamente altos.

Na Campanha 2005-06, o valor gerado no mercado nacional e externo ronda os US\$ 87 milhões a US\$125 milhões pela venda do caju moçambicano, segundo dados da AICAJU. Hoje, apenas se aproveita ou se retém 16 a 23% desse valor.

As instalações fabris apresentam um fraco *lay-out* e não se regista o aproveitamento do CNSL (Cashew Nut Shell Liquid), nem das cascas para combustível doméstico para além do uso em caldeiras das fábricas.

Contudo, o processamento de caju tem um potencial considerável para, a curto prazo, gerar dezenas de milhares de postos de trabalho. Isso consegue-se pela dinamização do plantio de cajueiros e fundamentalmente pelo processamento industrial local da castanha. Basta referir que cada 100 toneladas de castanha podem gerar directamente 38 postos de trabalho anuais permanentes.

Em 1997/1999, as unidades estatais usando tecnologia de descasque por impacto mecânico alcançaram 0,768 de Rendimento de Amêndoa Inteira (RAI). As unidades privadas antigas usando tecnologias de corte mecânico alcançaram 0,815 de RAI e, as novas unidades privadas usando tecnologias semi-mecânicas obtiveram 0,829 de RAI.

No entanto, a competitividade internacional e o preço crescente da matéria prima recomendam a tecnologia semi-mecânica, enquanto máquinas de corte mais eficientes não são disponibilizadas no mercado.

Importa referir que o principal constrangimento tecnológico do processamento está na inovação em torno de uma máquina de corte de castanha que seja eficiente, de custo adequado, de fácil operação e manutenção.

De momento trata-se de operacionalizar e rentabilizar o sector do processamento com base em qualquer das tecnologias de processamento manual existente. Não é recomendável o retorno à tecnologia de fritagem e de descasque mecânico por impacto, na qual se basearam as empresas do passado.

É importante preservar a qualidade da amêndoa de caju branca já conseguida em Moçambique.

A indústria nacional do processamento da castanha de caju está em desvantagem dado que as suas receitas resultam exclusivamente da venda de amêndoa de caju. Os sub-produtos CNSL (óleo e a casca da castanha não são aproveitados com os consequentes custos de remoção/transporte e ambientais (queima, contaminação dos lençóis freáticos).

O aproveitamento desses subprodutos requer que as fábricas tenham níveis de processamento elevados a partir dos quais se começa a justificar o investimento adicional requerido.

A partir de certos níveis de processamento as empresas deveriam ser obrigadas a fazer o processamento do CNSL, que mais não seja, por condicionalismos de natureza ambiental.

A amêndoa de caju é um produto altamente perecível e com consequências para a saúde pública se as condições do seu armazenamento e embalagem não cumprirem rigorosas normas técnicas de segurança e higiene.

O mercado local é permissivo à venda de amêndoa processada que não reúne as condições exigidas para este tipo de produto, nomeadamente, a utilização de embalagens sem vácuo.

Outro aspecto de relevo o licenciamento destas unidades, que actualmente se faz sem condicionantes rigorosos de controlo de higiene e de processamento. Os produtos adicionados, sal, açúcar, piri-piri, chocolate também não são objecto de controlo sanitário e de higiene.

O mercado local de consumo de amêndoa de caju precisa de ser alargado e é possível produzir com qualidade para o mercado interno, a preços competitivos e aumentar a procura interna.

A satisfação da procura interna deve ser feita com respeito pelas normas de higiene referida na medida em que essas normas são igualmente exigíveis quando se passar à exportação

**O surgimento de novas empresas de processamento precisa de Gestores/Investidores; Recursos Financeiros; Estímulos políticos, económicos, fiscais e financeiros.**

**Contatou-se que a taxa de sucesso dos investidores no sector de caju é relativamente modesta porque:**

- ▶ Os investidores nacionais têm poucos recursos financeiros. O excessivo endividamento bancário e ao INCAJU podem absorver a maior parte do *cash flow* gerado;
- ▶ A gestão e o processamento eficiente da castanha de caju não é fácil e requer a presença do empresário;

- ▶ Não basta a vontade para se ser empresário neste sector;
- ▶ A localização das fábricas em locais mais remotos, junto das fontes de matéria prima tem de ser ponderada com a rede de estradas e com questões de acesso a água e electricidade;
- ▶ Embora inicialmente a industria do processamento seja, essencialmente, de mão de obra intensiva o crescimento da produção e produtividade exigem investimentos adicionais em equipamentos e tecnologia;
- ▶ Não basta que as empresas sejam economicamente viáveis para acederem ao crédito bancário, daí a importância dos Fundos de Garantia bancário;
- ▶ O volume de capitais próprios tem de estar balanceado com os de terceiros para assegurar alguma rentabilidade para o investidor, caso contrário “trabalhará para o Banco”;
- ▶ O aumento da produção com base exclusiva em mão de obra intensiva tem limites ditados por condições de segurança, higiene e produtividade;
- ▶ A localização das fábricas de processamento tem de permitir a introdução de equipamentos que precisam de electricidade;
- ▶ Os investidores nacionais têm poucos recursos por isso os Fundos de Garantia e a cedência de fábricas em sistema de Leasing deverá ser considerado;
- ▶ A formação e *mentoring* dos gestores é necessária e importante;
- ▶ O segredo da industria do caju está em comprar boa castanha e ao melhor preço e assegurar o seu processamento industrial com qualidade;
- ▶ A assistência técnica à gestão e ao processamento industrial são decisivas;
- ▶ O gestor precisa de estar pessoalmente envolvido na gestão deste negócio;
- ▶ O primeiro ano de actividade é de aprendizagem, mas os seguintes devem ser de crescimento exponencial da produção até ao limite razoável do balanceamento entre mecanização / carga humana tolerável.

Em Moçambique, quando se fala no processamento do Caju está a referir-se quase que exclusivamente ao processamento da castanha deixando de fora todos os demais sub-produtos do caju, ao contrário do que acontece noutros países onde o aproveitamento dos subprodutos é significativo, podendo-se destacar o caso de Brasil onde o aproveitamento do falso fruto representa mais de 60%.

No entanto, o aproveitamento dos outros sub-produtos requer estratégias próprias de especialização regional, de plantações e capacidades de processamento concentradas para gerar volumes e economias de escala.

Os períodos de produção de castanha de caju no Mundo asseguram fontes alternativas de matéria prima para o processamento da castanha, conforme se pode observar na figura abaixo.

Figura 2: Períodos de produção da castanha no mundo

País	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Agt	Set	Out	Nov	Dez
Benin												
Brasil												
Burkina Fasso												
Gana												
Guiné Bissau												
India												
Indonésia												
Costa do Marfim												
Kenia												
Moçambique												
Nigéria												
Senegal												
Tanzania												
VietNam												

A figura acima sugere a possibilidade de se importar castanha para ser processada pelas empresas moçambicanas. No entanto, a decisão de importar ou não castanha de caju deve ser da exclusiva competência do sector industrial do processamento do caju. Cada processador é que sabe o que lhe é mais ou menos favorável fazer face às condições locais e internacionais dos mercados de castanha e de amêndoa.

Existe uma espécie de tabu em torno da importação de castanha de caju, de tal modo que, este acto requer uma autorização expressa do INCAJU.

A indústria do processamento do caju realiza imobilizações de capital consideráveis em estocagem da castanha de caju para um ano de produção/processamento. Este é o seu maior custo e, consequentemente, o que resulta em maiores encargos financeiros com juros.

Poder livremente aceder a stocks internacionais de castanha, em qualquer momento, pode justificar-se desde que as condições locais de processamento sejam boas (isto é, acrescentem valor) e os preços internacionais sejam competitivos. Tal qual não se pede autorização à Direcção Nacional de Águas para importar água, o mesmo poderá acontecer no sector do caju. O fundamental é assegurar o processamento local eficiente da castanha de caju e, se assim for, agir como a Índia e o Vietname, que importaram castanha e processaram localmente.

### **3.6. A Problemática Nacional da Comercialização da Castanha e da Amêndoa de Caju**

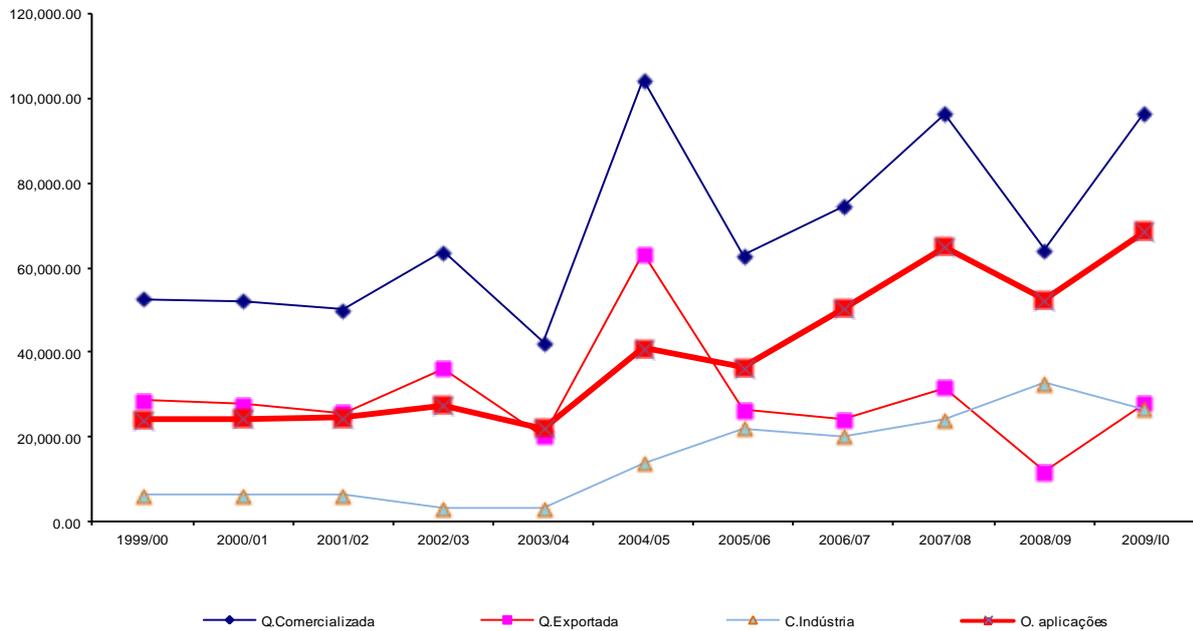
A actual politica de comercialização da castanha não se rege por práticas de licenciamento com contrapartidas, isto é, o licenciamento comercial não privilegia nem protege os processadores nos Distritos onde operam. Por outro lado, a informação sobre preços e mercados é insuficiente e deverá ser melhorada.

A amêndoa de caju é um produto alimentar altamente perecível, pelo que as condições de empacotamento, embalagem, armazenamento e transporte são importantes para a sua conservação.

A produção das empresas processadoras tomadas individualmente poderá não gerar volumes suficientes para a sua entrada individualizada no mercado internacional. A criação da AIA (associação das Industrias) em Nampula, foi a solução encontrada para agregar a produção das fábricas e organizar a exportação.

Em 2008, o caju era o 7º produto de exportação do país avaliado em cerca de US\$ 33 milhões, como de pode observar no gráfico a seguir.

**Gráfico 11:** Comportamento da Comercialização e Exportação da Castanha de Caju



Fonte: INCAJU

O sector público deve cooperar com os processadores de castanha na abertura de novos mercados internacionais para a amêndoa de caju.

É necessário incentivar a utilização local da amêndoa na confecção de produtos alimentares de alto valor nutritivo, destinados por exemplo à escolas, exército, hospitais e outras entidades do género.

A qualidade da castanha de caju mede-se pelo seu Out Turn, um processo que consiste em avaliar a quantidade de boa amêndoa existentes num kilo de castanha de caju.

As Alfandegas também precisam conhecer o método e aplicá-lo no controlo das exportações de castanha.

### **3.7. Valor criado pela cadeia de valor do Caju em Moçambique**

Da análise ao comportamento do valor acrescentado na cadeia de valor do caju em Moçambique, nota-se que quanto maior for o preço ao consumidor, menor é o valor proporcional da produção, da recolha e transporte e do processamento primário. O inverso é válido para a comercialização.

Estudos recentes indicam que o poder negocial dos produtores de castanha é fraco, por isso estes perdem valor, a favor de todos aqueles à direita da cadeia de valor, os casos dos comissionistas informais e formais, grandes, pequenos e médios comerciantes/exportadores e processadores.

Em relação ao valor acrescentado, propriamente dito, na cadeia, quem efectivamente acrescenta mais valor são os processadores (cada kilo de amêndoa requer 5 kilos de castanha). Mas, quem mais lucra com o negócio do castanha de caju são os comerciantes e exportadores.

Mais valor acrescentado ainda se gera ou se poderia gerar se Moçambique processasse não só a castanha, mas também a amêndoa com sal, piri-piri, açúcar, chocolate, sabonetes, cremes, cremes solares, etc. Este aspecto constitui uma das questões fundamentais do plano director do subsector do caju.

## 3.8. Análise SWOT do Subsector do Caju

Como resultado do diagnóstico efectuado à cadeia de valor do subsector do caju, sistematiza-se em seguida a análise SWOT, destacando-se as oportunidades e ameaças, mas também os pontos fortes e pontos fracos verificados no sector.

### 3.8.1. Oportunidades e Ameaças

#### Oportunidades

- ▶ Contexto político, económico e social em que existe abertura para o diálogo com o Governo, o que permite estabelecer uma plataforma para a monitoria das políticas e programas públicos;
- ▶ Existência de doadores interessados em financiar as actividades do INCAJU (AGRI-FUTURO), o que encoraja significativamente o INCAJU a definir metas exequíveis para atingir os seus objectivos;
- ▶ Crescimento da procura internacional da castanha e da amêndoa de caju;
- ▶ Tendência crescentes do preço da amêndoa no mercado mundial;
- ▶ Existência de mercados emergentes em África e na Ásia (por exemplo, RSA, China) sendo potenciais destinos para a produção;
- ▶ Crescimento da indústria de turismo em Moçambique, o que poderá alargar o mercado doméstico de consumo da amêndoa;
- ▶ Localização estratégica excelente para servir mercados como a Índia;

#### Ameaças

- ▶ Eventuais interferências externas ao INCAJU, como resultado da sua dependência de recursos externos para o seu funcionamento;
- ▶ Surgimento de intervenientes com grande peso no sector (caso do Vietname, Índia, Nigéria);
- ▶ Deficiente infra-estrutura rural, o que dificulta o escoamento da produção, principalmente das zonas remotas;

- ▶ Regras rígidas de acesso aos mercados mundiais de consumo com produtos finais, que favorecem a intermediação de países avançados mais próximos dos mercados de consumo;
- ▶ Predominância de epidemias, como a cólera, que transmitem a imagem de um país (Moçambique) com problemas em áreas chaves como a segurança de alimentos, em geral, e no caju, em particular;
- ▶ Queimadas descontroladas;
- ▶ Predominância de doenças afectando as plantas e a produção.
- ▶ Boa qualidade da amendoa da África Ocidental, caso não desenvolva a sua capacidade de processamento e decida vender a castanha no mercado internacional,
- ▶ Potencial impacto das alterações na política macroeconómica;
- ▶ Dependência do exterior no que concerne à insumos específicos (plásticos, sacos, embalagens, etc)

## 3.8.2. Pontos Fortes e Pontos Fracos

### Pontos Fortes

- ▶ Disponibilidade de terra para a expansão de áreas de produção;
- ▶ Esforço público através do INCAJU na expansão e melhoramento do parque cajual;
- ▶ Produção e processamento do caju estão assumindo um papel e importância crescente na economia;
- ▶ Pequenos processadores agregam para exportação a amêndoa produzida sob a mesma marca - Zambique com garantia de qualidade;
- ▶ Cerca de 42% das explorações agrícolas têm cajueiros;
- ▶ Estima-se que existem 32 milhões de cajueiros dos quais 20 milhões (59%) em produção entre 2000-2006, produziu-se uma média anual de 62 mil toneladas de castanha de caju;
- ▶ Boa qualidade da amêndoa que gera oportunidade de mercado para a castanha nacional;
- ▶ Crescimento da importância das receitas do caju no rendimento das famílias;

### Pontos Fracos

- ▶ Conhecimento limitado sobre o efectivo de cajueiros existentes no País;
- ▶ Necessidade de actualizar a informação sobre as produtividades do cajueiro, pequenas ou grandes;
- ▶ Deficiente sistema estatístico para o sector;
- ▶ Lacunas regulamentares ao longo da cadeia de valor (impacto ambiental, queimadas descontroladas, plantações abandonadas, etc.)
- ▶ A economia do caju insere-se na economia da família camponesa caracterizada por baixa produtividade agrícola e com sérios constrangimentos de tempo de trabalho e culturais;
- ▶ O constrangimento por recursos financeiros públicos e privados é grande;

- ▶ O impacto da distribuição de mudas no volume de produção, na sua qualidade, bem como a sua resistência a doenças não se consegue comprovar;
- ▶ Uma grande parte das intervenções do sector foram pontuais e de duração limitada. Está dispersa a memória institucional das lições aprendidas com essas intervenções;
- ▶ Quaisquer projecções feitas no sector poderão não ser fiáveis mas apenas indicativas de tendência, tendo em conta as limitações para a obtenção de informação fiável;
- ▶ Uniformidade de critérios nas políticas públicas e no tipo de estímulos aos produtores familiares de caju deficiente;
- ▶ Não há qualquer tentativa pública de priorizar regiões com maior de produção e processamento de castanha de caju (Nada privilegia ou faz distinguir os Distritos de Nangade, Mogovolas ou Mabote, de outro qualquer Distrito produtor de caju), o que poderia propiciar polos de desenvolvimento do caju;
- ▶ O licenciamento para a compra e exportação de castanha não privilegia para os processadores de castanha de caju;
- ▶ Ausência de um sistema que formalize a propriedade dos cajueiros, tornando difícil agir sobre o cajuais abandonados;
- ▶ Apesar do impacto negativo visível das queimadas não há uma reacção consequente do poder local face a essa destruição;
- ▶ Não é claro que exista um quadro institucional nem uma política pública coerente e sistemática de promoção do emprego através do processamento industrial da castanha de caju. O emprego simplesmente vai acontecendo por iniciativa privada;
- ▶ As Associações de Produtores de Caju, que são determinantes para o aumento da produção, maneiio dos cajueiros e na implementação de estratégias de comercialização/venda e no aumento do rendimento dos camponeses, apesar do esforço que está a ser desenvolvido carecem ainda de recursos humanos e financeiros e de uma melhor responsabilização.
- ▶ Precisa-se de um Sistema Estatístico do Sector do Caju mais global e fiável para uma melhor gestão da problemática de desenvolvimento do sector e que permita uma avaliação do custo/benefício das acções realizadas ou a realizar;
- ▶ Deficiente articulação entre o INCAJU e o Instituto de Investigação Agronómica de Moçambique

no que respeita aos recursos humanos e financeiros afectos ao Programa de Investigação do Caju e à disponibilização dos seus resultados;

- ▶ Os vectores dinamizadores da produção de Castanha de Caju têm sido o Estado e as ONGs. Os produtores privados queixam-se de roubos de castanha;
- ▶ Limitadas pré-condições económicas e de investimento (apenas actividade artesanal) para se valorizarem e aproveitarem os sub-productos do cajueiro e da casca da castanha de caju;
- ▶ A investigação foi interrompida durante vários anos tendo re-iniciado na década de 90 mas com problemas de recursos, coordenação e continuidade das actividades, estando ainda a um nível insatisfatório;
- ▶ Baixa produção média por árvore (6-8kg em vez de 10-15kg);
- ▶ Fraca capacidade de processamento;
- ▶ Fraca capacidade de acesso a recursos financeiros públicos e privados;
- ▶ Deixou o lugar cimeiro entre os 32 países produtores de castanha de caju
- ▶ Africa produz 45% da castanha mundial e Moçambique 10% deste valor
- ▶ Forte dependência do mercado Indiano para exportação da castanha
- ▶ Fraca capacidade de Investigação, P&D, Capacidade de gestão e de marketing internacional e nacional;
- ▶ Baixa integração das actividades da cadeia do caju com indústrias de fornecimento de serviços complementares (produção de máquinas, embalagens, etc.);

## 4. Elementos Estratégicos

### 4.1. Missão

A Missão do INCAJU foi concebida como sendo a fonte de todos os planos, sonhos, estratégias, objectivos, políticas e resultados. Ela traduz os seus ideais e orientações globais no presente e no futuro. Por outro lado, representa um propósito profundo que agrega as expectativas dos diferentes *stakeholders* do INCAJU aos seus valores.

A Missão do INCAJU é a seguinte:

*“Promover, de forma sustentável, o aumento da produção e da qualidade da castanha, a organização da comercialização e a estruturação da indústria de processamento, em coordenação com todas as entidades interessadas, tendo em vista transformar as vantagens comparativas do país em vantagens competitivas, incrementar a renda das famílias rurais, gerar emprego e contribuir para a melhoria da balança de pagamentos”.*

### 4.2. Visão

A Visão do INCAJU traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, que congreguem objectivos grandiosos, difíceis e audaciosos. Desta forma, tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para que se tire o máximo partido das capacidades do INCAJU e do subsector do caju e se alcancem os níveis mais elevados de excelência profissional.

A Visão e/ou slogan já conhecido do INCAJU é o seguinte:

*“Produzir caju para gerar riqueza”*

No sentido de servir efectivamente como um instrumento motivador e inspirador para os colaboradores do INCAJU, a Visão deverá ser partilhada e percebida por todos os sectores público e privado e a tentativa do seu alcance deve estar sempre presente ao nível dos líderes de topo entre os vários intervenientes do sector.

### 4.3. Valores

Na sua actividade o INCAJU irá guiar-se por um conjunto de valores que deverão garantir um bom desempenho, mas acima de tudo um relacionamento saudável com os doadores/financiadores, parceiros, membros e comunidade em geral. Os principais valores do INCAJU, são apresentados na Tabela 3 a seguir.

**Tabela 3:** A postura do INCAJU será determinante para o alcance dos seus objectivos

Valores	Descrição
Transparência e Honestidade	Na prestação de contas pela utilização dos recursos financeiros internos e externos, mas também no cumprimento do seu dever e mandato.
Independência e imparcialidade	Na prossecução das suas acções por forma a garantir a integração das opiniões dos diferentes intervenientes de forma neutra.
Flexibilidade e Disponibilidade	Nas mais diversas realizações para as quais o INCAJU é chamado a intervir ao longo da cadeia de valor do caju.
Dinamismo e Excelência	Na prossecução da sua visão e missão, dos objectivos estratégicos e específicos, e das actividades definidas.
Responsabilidade e Humildade	Nas suas acções salvaguardando sempre um bom relacionamento com todos os parceiros, com o sector privado e com a comunidade, em geral.
Justiça social e Equidade	Em todos os processos que visam o alcance dos seus objectivos, à luz do seu mandato.

### 4.4. Pressupostos do Plano Director

Como forma de assegurar a implementação com sucesso deste Plano Director, foram definidos os seguintes pressupostos:

- ▶ Manutenção da sobretaxa sobre as exportações do Caju, devendo os recursos resultantes serem integralmente aplicados no sector;
- ▶ Adopção de um programa efectivo de Investigação;
- ▶ Conjuntura internacional de recessão não se agrava;
- ▶ Adoptadas políticas indutoras para uma maior participação dos camponesas e do investimento privado no sector;
- ▶ Condições agro-climáticas não alteram dramaticamente com ciclones e outros desastres naturais;

- ▶ Acesso a recursos financeiros continua possível para o sector;
- ▶ Novos projectos de doadores com recursos financeiros e técnicos são mobilizados e coordenados com INCAJU e AICAJU;
- ▶ Papel de liderança do sector privado é reforçado ao longo da cadeia de valor do caju;
- ▶ Reorganizado o sistema de tratamento dos cajueiros com a complementaridade e concorrência do sector privado;
- ▶ Rede de infra-estruturas continua melhorando (estradas, agua, energia, telecomunicações, rede bancária) nas zonas prioritárias;
- ▶ Maior integração industrial, quer a montante quer a jusante da actividade do sector;
- ▶ Soluções de Natureza Tecnológica são adoptadas para os dois principais problemas na Cadeia de Valor do Caju (produção de castanha de caju em quantidade e com qualidade e processamento eficiente - Máquinas de corte de castanha de caju mais eficientes).

## 4.5. Princípios Orientadores

A implementação do Plano Director, requer a coesão entre os diferentes intervenientes que poderá ser assegurada através dos seguintes princípios orientadores:

- ▶ A estratégia e as acções previstas no Plano Director do Caju devem contribuir para colmatar as falhas do mercado;
- ▶ O objectivo último do Plano Director do Caju é de aumentar significativamente o processamento local da castanha de caju, garantindo a criação de maior valor acrescentado nacional;
- ▶ O sucesso da implantação da estratégia do caju depende do grau de articulação e envolvimento das instituições públicas, privadas e ONGs aos diferentes níveis em particular com as comunidades de base com observância da problemática do género.
- ▶ O monitoramento das acções previstas no Plano Director e a avaliação regular do seu impacto são necessárias para introduzir correcções e melhorar a relação custo-benefício (Eficiência e Eficácia).

- ▶ A Focalização as acções públicas nos Distritos de maior potencial agro-ecológico agindo de forma integrada em toda a cadeia de valor (produção, processamento, comercialização). Em geral, cada País produtor tem a sua produção concentrada em poucas regiões, ex-Tanzania (Mutuara, Lindi e Rovuma 80-90% total produção); Moçambique (Nampula e Inhambane mais de 60% da produção total).
- ▶ **A formação e informação a todos os intervenientes na cadeia de valor** são fundamentais para alinhar as expectativas e melhorar os resultados.
- ▶ A capacidade institucional do INCAJU, a **motivação dos seus quadros** e um forte papel de liderança são fundamentais para o alcance dos resultados preconizados.
- ▶ **É imprescindível o envolvimento dos parceiros, incluindo as organizações não-governamentais na promoção** de acções de desenvolvimento das comunidades rurais.
- ▶ **Mudança gradual no foco institucional** e dinamizador da implementação do Plano Director do INCAJU (Sector Público) para AICAJU (Sector Privado).
- ▶ O desenvolvimento da Cadeia de Valor do Caju requer do Governo de Moçambique e do Sector Privado Nacional o estabelecimento de um Acordo com deveres, direitos, responsabilidades e benefícios mútuos, dadas as suas características únicas na luta contra a pobreza rural.

## 5. Objectivos Estratégicos e Pilares do Plano Director

### 5.1. Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos do Plano Director do caju são os seguintes:

- ▶ Mais Cajueiros e Castanha de Melhor Qualidade (*Out Turn*).
- ▶ Maior volume de processamento Nacional de Castanha.

Os detalhes desses objectivos são apresentados na tabela que se segue:

**Tabela 4: Objectivos Estratégicos Detalhados**

Objectivos estratégicos	Metas									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
▶ Aumentar o número de cajueiros	40,000,000	42,000,000	44,100,000	46,305,000	48,620,250	51,051,263	53,603,826	56,284,017	59,098,218	62,053,129
▶ Aumentar número de mudas produzidas, distribuídas e plantadas (kg)	2,000,000	2,100,000	2,205,000	2,315,250	2,431,013	2,552,563	2,680,191	2,814,201	2,954,911	3,102,656
▶ Aumentar a quantidade de castanha produzida (kg)	120,000,000	147,000,000	176,400,000	208,372,500	243,101,250	280,781,944	321,622,954	365,846,110	413,687,524	465,398,465
▶ Aumentar a produtividade de cada cajueiro (kg/planta)	3	3.5	4	4.5	5	5.5	6	6.5	7	7.5
▶ Melhorar a qualidade de castanha em toda a cadeia de valor (outurn)	42	42.5	43	43.5	44	44.5	45	45.5	46	46.5
▶ Aumentar o volume de processamento primário nacional (kg)	36,000,000	48,510,000	64,033,200	83,203,139	106,777,362	135,660,638	170,932,404	213,879,171	266,032,784	329,215,571
▶ % processamento nacional	30%	33%	36%	40%	44%	48%	53%	58%	64%	71%
▶ Introduzir o processamento secundário para os mercados doméstico e regional (África do Sul e países vizinhos) (kg)	1,200,000	1,470,000	1,764,000	2,083,725	2,431,013	2,807,819	3,216,230	3,658,461	4,136,875	4,653,985

## 5.2. Pilares do Plano Director

Os pilares do Plano Director e os resultados esperados de cada um deles são apresentados na tabela que se segue. A definição consensual destes pilares dá a garantia de que, se eles forem cumpridos, o PD poderá ser implementado com sucesso. Por outro lado, revela um elevado nível de “buy-in” por parte do INCAJU.

**Tabela 5:** O INCAJU definiu com clareza a sua lógica de intervenção e os resultados esperados

PILARES DO PLANO DIRECTOR	RESULTADOS ESPERADOS
<p><u>Pilar I: Investigação</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Comprovada e reconhecida superioridade dos 4 clones libertados (clones 11.7PA, 7.10PA, 5.12PA e 4.1 AD), sua classificação morfológica, agronómica e fitossanitária, adaptação agro-ecológica e disponibilização de material de propagação</li> <li>▶ Libertação de novos clones adaptados a cada condição agro-ecológica e de cultivo com boa produtividade, qualidade de castanha e resistência a doenças.</li> <li>▶ Diferentes alternativas de propagação estudadas e difundidas</li> <li>▶ Diferentes técnicas de manejo (momento de execução, forma de execução das diferentes técnicas de cultivo de forma a potencializar os rendimentos) incluindo o manejo integrado, estudadas e difundidas</li> <li>▶ Tecnologias de colheita e pós-colheita estudadas e difundidas</li> <li>▶ Processamento da castanha melhorado, da amêndoa e derivados incrementado e melhorado</li> </ul>

<p><u>Pilar II: Extensão e Fomento</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Carta tecnológica para a produção do caju e manuais para os provedores, extensionistas e produtores disponíveis;</li> <li>▶ Garantida formação e assistência técnica às redes de extensionistas, aos provedores, potenciais médios ou grandes produtores e camponeses</li> <li>▶ Viveiros centrais/nucleares do INCAJU geridos de forma sustentável, produzindo as mudas de acordo com a procura, no momento adequado para garantir o sucesso do seu pegamento</li> <li>▶ Eficiente sistema de distribuição e acompanhamento das mudas</li> <li>▶ Assistência técnica e material aos viveiros não governamentais e disponibilização de plantas matrizes para os jardins clonais destes viveiros</li> <li>▶ Novos cajueiros plantados de forma ordenada (quer no sistema de cultivo puro como consociado), quer de responsabilidade de produção individual como conjunta</li> <li>▶ Associações de produtores de caju capacitadas e funcionais nas quais os associados possuem DUATs/Títulos de posse dos cajueiros contribuindo para o aumento da produção de castanha de qualidade</li> <li>▶ Maior envolvimento dos produtores privados e processadores na produção de caju</li> <li>▶ Reduzido impacto das queimadas na produção dos cajueiros</li> <li>▶ Reduzido o número dos cajueiros abandonados</li> <li>▶ Inventário do parque dos cajueiros realizado em distritos identificados</li> </ul>
<p><u>Pilar III: Políticas sectoriais</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mercado a funcionar eficientemente em toda a cadeia de valor</li> <li>▶ Órgãos locais do poder envolvidos no fomento, licenciamento comercial, recolha estatísticas, no combate às queimadas, e recuperação das plantações abandonadas, produção e distribuição de mudas e pulverização.</li> <li>▶ Rede de extensionistas própria do INCAJU reforçada e funcional</li> <li>▶ Parque cajual renovado e ampliado.</li> <li>▶ Ambiente na comercialização da castanha de caju melhorado</li> <li>▶ Processamento da castanha de caju, da amêndoa e derivados incrementado e melhorado</li> <li>▶ Formas de aproveitamento de outros produtos do cajueiro estudadas e difundidas</li> <li>▶ Novos mercados internacionais identificados</li> <li>▶ Distritos com maior potencial de produção de caju e processamento prioritizados</li> </ul>
<p><u>Pilar IV : Legislação</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Regulamento de comercialização de caju (RCC) revisto</li> <li>▶ Sistema de concessões introduzido e regulamentado</li> <li>▶ Dispositivos legais para o sector (impacto ambiental relativo ao processamento, queimadas descontroladas, plantações abandonadas, etc)</li> <li>▶ Regulamentada a utilização dos recursos provenientes da sobretaxa</li> <li>▶ Regulamentada a monitoria das exportações</li> <li>▶ Leis laborais adequadas ao sector</li> <li>▶ Condições de trabalho, higiene e segurança nas fábricas melhoradas</li> </ul>
<p><u>Pilar V: Mecanismos de financiamento</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Acesso ao crédito melhorado</li> <li>▶ Fundos de Investimento e de Garantia estabelecidos</li> <li>▶ Potencial de Créditos de Carbono avaliado e utilizado</li> <li>▶ Leasing Industrial para o Fomento do processamento de castanha de caju estabelecido</li> <li>▶ Sobretaxa integralmente alocada ao sector</li> </ul>

<p><b>Pilar VI: Capacitação institucional do INCAJU</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Acção do INCAJU mais adequada ao contexto actual, e com funções menos executivas</li> <li>▶ Estatísticas do sector melhoradas</li> <li>▶ Dinâmica de gestão e capacidade negocial melhorada</li> <li>▶ INCAJU reforçado institucionalmente</li> <li>▶ INCAJU capacitado em matérias relevantes para o fortalecimento do sector (estatísticas, monitoria e avaliação, controle de recursos)</li> <li>▶ Capacidade de monitoramento pelo INCAJU das exportações de castanha de caju melhorada</li> </ul>
<p><b>Pilar VII: Assistência técnica e monitoria</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Competências de produção de caju melhoradas;</li> <li>▶ Competências técnicas e de gestão do sector fortalecidas para cumprirem os requisitos da indústria;</li> <li>▶ AICAJU capacitado para defender os interesses do sector;</li> <li>▶ “Unidade” de tecnologia, formação e mentoring para o sector do caju estabelecida;</li> <li>▶ Fundo de Assistência Técnica e Mentoring em coordenação com outras iniciativas existentes para o sector estabelecido.</li> </ul>

### 5.3. Quadro Lógico para cada um dos Pilares do Plano Director

Para cada um dos pilares do PD foi elaborado um quadro lógico, no qual se detalham: os resultados esperados, as actividades a serem realizadas, os indicadores de avaliação, os recursos necessários e a calendarização prevista.

#### 5.3.1. Investigação

O papel da investigação na produção de maior quantidade de castanha de qualidade é fundamental porque espera-se que ela forneça as soluções tecnológicas para os problemas da produção, contribuindo para o aumento da quantidade e qualidade da castanha produzida.

O trabalho de investigação tem sido realizado pelos técnicos INCAJU, com recurso às infra-estruturas do IIAM, e embora seja considerado que o trabalho tem sido realizado de forma coordenada entre estas duas instituições, esta colaboração tem sido conflituosa por não existir uma clara atribuição de responsabilidades e uma eficiente gestão dos recursos.

Os esforços no sentido da re-organização, recrutamento e qualificação de quadros na área de investigação do caju foram realizados a nível do INCAJU e não no IIAM, apesar desta última ter sido reconhecida como a entidade responsável pela coordenação da investigação no caju.

O trabalho de investigação realizado até agora não está inserido num programa claramente definido e há uma falta de continuidade e consistência nas acções e programas realizados.

Os clones libertados pela investigação (clones 11.7PA, 7.10PA, 5.12PA e 4.1AD) apesar de terem sido identificados como tendo alguma resistência ao Oídio e Antracnose e da castanha produzida ser de boa qualidade, não foram ainda adequadamente estudados e não foi disponibilizado material de propagação destes clones em quantidade suficiente.

A alternativa de propagação por semente policlonal deve ser devidamente fundamentada e estudada antes de ser considerada como forma de acelerar o fomento porque a propagação por enxertia numa planta com o grau de heterozigosidade do cajueiro ainda é a forma mais viável de garantir a qualidade do fruto produzido, para além de permitir uma precoce entrada em produção.

O trabalho realizado no controlo das principais doenças tem dado grande ênfase ao controle químico, quando este deve ser considerado dentro de um manejo integrado, sendo conjugado com outras formas de controlo.

Este pilar visa (i) assegurar a disponibilização de novos clones de elevada produtividade, boa qualidade da castanha e resistentes ou tolerantes às principais doenças; (ii) garantir a multiplicação do material de propagação de qualidade superior; (iii) melhorar as técnicas de maneio das plantas, desde a propagação à colheita e pós-colheita; (iv) desenvolver um sistema de maneio integrado das pragas e doenças, com uma combinação entre o controlo químico e outras formas de controlo das pragas e doenças; (v) desenvolver a utilização de outros sub-produtos do cajueiro; (vi) melhorar a eficiência do processamento da castanha; e (vii) reforçar a ligação entre a investigação extensão e produção.

Estes objectivos, com a excepção do último, podem ser atingidos a médio/longo prazo, devido à natureza da cultura, que leva alguns anos até entrar em plena produção, e por o trabalho de melhoramento levar algum tempo até apresentar resultados satisfatórios e por haver limitações quer em recursos humanos como financeiros. Considera-se determinante uma boa coordenação entre o INCAJU e o IIAM e a consideração do envolvimento de outros parceiros como as Universidades, ONGs e sector privado. O reforço da ligação entre a investigação extensão e produção é um objectivo de curto prazo, que se espera seja alcançado ao se considerar a coordenação das actividades dos diferentes Programas a serem desenvolvidos.

Neste contexto, serão propostas as seguintes áreas de Intervenção

- ▶ Criação de um Programa de Investigação, Extensão e Fomento da Produção, no qual são definidas as responsabilidades de cada um dos parceiros, as actividades a realizar, a identificação das possíveis fontes de financiamento. Este Programa deverá ter um horizonte temporal de 10 anos.
- ▶ O Programa deve gozar de um elevado grau de autonomia patrimonial e financeira sendo na componente de Investigação duplamente subordinada ao INCAJU e IIAM. O INCAJU deve ser a entidade que financia e coordena as actividades de investigação enquanto o IIAM se responsabiliza pela sua realização. As acções realizadas ou a realizar pelas ONGs, quer na área da investigação como na de formação ou de transferência de tecnologias devem ser integradas no programa.
- ▶ A componente de Investigação do Programa deve dar prioridade à obtenção de clones agronomicamente superiores e com resistência às principais doenças mas deve também considerar a melhoria das técnicas de cultivo, desde a propagação à colheita, incluindo o maneio integrado das pragas e doenças, e todos os aspectos pós-colheita, incluindo o processamento.

- ▶ As actividades de formação ou treinamento devem ser programadas e coordenadas dentro do programa, envolvendo as diferentes instituições relevantes.

A tabela a seguir apresenta a lógica de intervenção definida para o desenvolvimento estratégico da componente de investigação do Programa de Investigação, Extensão e Fomento da produção.

**Tabela 6: Desenvolvimento Estratégico do Programa de Investigação**

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Comprovada e reconhecida superioridade dos 4 clones libertados (clones 11.7PA, 7.10PA, 5.12PA e 4.1 AD), sua classificação morfológica, agronómica e fitossanitária, adaptação agro-ecológica e disponibilização de material de propagação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estudar as características morfológicas, agronómicas e fitossanitárias dos clones 11.7PA, 7.10PA, 5.12PA e 4.1 AD</li> <li>▶ Realizar ensaios de avaliação dos clones 11.7PA, 7.10PA, 5.12PA e 4.1 AD nas diferentes condições agro-ecológicas e de cultivo (para além dos ensaios nos campos experimentais devem ser feitos ensaios nos campos de produção)</li> <li>▶ Estabelecer campos adicionais de multiplicação do material de propagação destes clones</li> </ul>	[I e E]	1. Clones 11.7PA, 7.10PA, 5.12PA e 4.1 AD com estatuto de cultivares	2016
Libertação de novos clones adaptados a cada condição agro-ecológica e de cultivo com boa produtividade, qualidade de castanha e resistência a doenças.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Propagar e estudar os clones das plantas matrizes identificadas como superiores</li> <li>▶ Fazer a caracterização morfológica e molecular dos clones promissores para orientar os cruzamentos a ser realizados para obtenção de novos clones</li> <li>▶ Estudar os novos clones nas diferentes condições antes da sua libertação para garantir a sua certificação</li> </ul>	[I e E]	1. Pelo menos 4 novos clones de certificada superioridade (produtiva e fitossanitária), adaptados a cada condição agro-ecológica	2013 até 2021
Diferentes alternativas de propagação estudadas e difundidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Avaliar as plantas propagadas por semente policlonal em termos de variabilidade genética e suas características morfológicas e agronómicas</li> <li>▶ Estudar outras formas de propagação vegetativa, assim como diferentes momentos de realização destas operações</li> </ul>	[I e E]	1. Pelo menos duas formas alternativas de propagação estabelecidas	Até 2016

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Diferentes técnicas de manejo (momento de execução, forma de execução das diferentes técnicas de cultivo de forma a potencializar os rendimentos) incluindo o manejo integrado, estudadas e difundidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar os principais constrangimentos do manejo dos cajueiros</li> <li>▶ Estabelecer ensaios agronómicos (quer nos campos experimentais como nos campos de produção) para as diferentes técnicas de cultivo com o objectivo de aumentar a produtividade das árvores</li> <li>▶ Estudar as formas e momentos de realização dos diferentes tipos de podas e definir a sua efectividade em termos de aumento das produtividades das árvores</li> <li>▶ Estudar alternativas ao uso dos pesticidas no controlo das principais pragas e doenças, dentro do manejo integrado das mesmas</li> </ul>	[I e E]	<p>1. Definidas e difundidas pelo menos 3 técnicas de manejo que contribuem para melhorar a produtividade e qualidade da castanha</p> <p>2. Definida uma técnica de manejo integrado com menor uso de pesticidas</p>	2013 até 2021
Tecnologias de colheita e pós-colheita estudadas e difundidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar os principais problemas relacionados com a colheita e pós-colheita</li> <li>▶ Estudar diferentes formas de secagem e armazenamento da castanha</li> </ul>	[I e E]	<p>1. Definida e difundida pelo menos uma técnica alternativas de secagem e armazenamento</p>	2017 a 2021
Processamento da castanha melhorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar as potencialidades para melhorar o processamento</li> <li>▶ Estudar e desenvolver máquinas e equipamento de corte e despeliculagem que permita melhorar o processamento e torná-lo mais eficiente</li> <li>▶ Identificar os problemas no processamento artesanal da castanha</li> <li>▶ Estudar formas de melhorar o processamento artesanal da castanha</li> </ul>	[I e E]	<p>1. Desenvolvidas máquinas melhores e mais eficientes para o corte e despeliculagem</p> <p>2. Desenvolvidas técnicas para melhorar o processamento artesanal</p>	2017 a 2021

### 5.3.2. Extensão e Fomento

A componente de Extensão e Fomento da Produção deve estar coordenada com a componente de Investigação porque ambas concorrem e se complementam para um mesmo objectivo que é o de aumentar a produção de castanha com melhor qualidade. Para o sucesso deste programa é necessário haver a concentração do esforço público nos distritos com maior potencial agro-ecológico, envolvendo o sector familiar, os pequenos e médios produtores, de forma a melhorar o seu conhecimento técnico e científico sobre a cultura do cajueiro e obter rendimentos mais elevados através da melhoria das práticas de cultivo.

As actividades de extensão e fomento têm sido dirigidas e executadas pelo INCAJU tendo sido criado um sistema de extensão próprio do INCAJU, que não está adequadamente coordenado com a Direcção Nacional de Extensão. A coordenação e colaboração entre os dois sistemas poderão contribuir para uma maior eficiência no uso dos recursos e na assistência dada aos produtores.

Para o fomento de novas plantações e renovação das plantações antigas foram estabelecidos mais de um viveiro na maioria das zonas agro-ecológicas. No entanto este crescimento na capacidade de produção das mudas não foi acompanhado de um adequado crescimento na disponibilização de material de propagação de qualidade reconhecida e ainda vai-se observar uma grande variabilidade genética nos cajueiros propagados através destas mudas.

A maior parte dos grandes viveiros estabelecidos encontram-se sob gestão do INCAJU, que também coordena e realiza a distribuição das mesmas. Algumas ONGs contribuíram para o estabelecimento de viveiros e em geral intermedeiam as acções de canalização das plantas para o sector familiar com o qual trabalham, para além de apoiarem a formação das associações e fornecerem assistência técnica.

A ênfase do fomento na produção de mudas, sem considerar com a necessária relevância o sucesso do pegamento das mesmas e seu acompanhamento até estarem em produção plena contribuiu para que parte das mudas distribuídas não tenha contribuído efectivamente para a expansão do parque de cajueiros mas dentro do Programa de Intensificação da Produção e Distribuição de Mudas (IPDM) já está considerada esta componente de monitoria.

Ainda sobre gestão do INCAJU, os viveiros governamentais devem ter um plano de geração de receitas para suportar os seus custos de operação, garantindo a sua sustentabilidade.

A responsabilidade da produção de mudas deve gradualmente passar para os diferentes tipos de produtores interessados no desenvolvimento desta actividade, cabendo ao INCAJU produção de mudas para os jardins clonais dos viveiros dos produtores e responsabilidade de supervisão técnica aos viveiristas.

A promoção das novas plantações no sector familiar ou empresarial deveria, de forma gradual, passar/estar a cargo do sector privado.

A importação dos produtos químicos a sua distribuição e o trabalho de pulverização dos cajueiros deveria estar sob a gestão directa do sector privado o qual poderia contratar entidades especializadas para fazerem o trabalho de pulverização.

Os principais objectivos desta componente são os seguintes (i) assegurar o aumento da quantidade e qualidade da castanha de caju produzida, melhorando as práticas de cultivo desde a propagação à colheita; (ii) melhorar o processo de colheita e pós-colheita, desde o sistema de apanha da castanha às condições de armazenamento da mesma, assim as como as condições de produção, armazenamento e transporte de amêndoa de caju, para assegurar a sua qualidade final; (iii) promover técnicas adequadas de manejo dos cajueiros, incluindo a identificação e controle das doenças e pragas, quer a através do treinamento/capacitação dos diferentes tipos de produtores, como do desenvolvimento de pacotes tecnológicos para os diferentes tipos de cajueiros nas diferentes condições de cultivo; (iv) promover a criação de viveiros e novos plantios quer no sector familiar como empresarial; (v) reduzir o impacto das queimadas na produção da castanha; e (vi) promover e reforçar as organizações de base e o envolvimento dos produtores privados e processadores na produção de castanha de qualidade.

A maior parte destes objectivos podem ser de curto/médio prazo, mas considera-se determinante que sejam criados estímulos para o aumento das plantações dos cajueiros, como por exemplo, a distribuição das mudas de qualidade ou a entrega subsidiada de pesticidas ou pulverizadores, ou ainda disponibilização de recursos financeiros a taxas bonificadas e a facilitação do acesso ao crédito.

Neste contexto, as principais áreas de Intervenção propostas são as seguintes:

- ▶ Criação de um Programa de Extensão e Fomento da Produção e de um Programa de Maneio Integrado dos Cajueiros, estreitamente ligados ao Programa de Investigação. O Programa de Extensão e Fomento deve garantir a expansão e renovação do parque de cajueiros e a assistência técnica à produção para permitir o aumento da produtividade dos cajueiros. O

Programa de Maneio Integrado deve assegurar a pulverização regular e sustentável a um crescente número de cajueiros, combinado com outras práticas que permitam a sua eficácia e sustentabilidade, em áreas de reconhecido impacto potencial.

- ▶ Estes Programas são coordenados pelo INCAJU, envolvendo todos os parceiros relevantes para a realização das diferentes actividades (serviços de extensão, ONGs, escolas, sector privado e outros) e deverão ter um horizonte temporal de 10 anos.
- ▶ O Programa de Extensão e Fomento para além de se focalizar nas técnicas de cultivo desde a propagação à colheita deve também trabalhar a nível das comunidades para combater as queimadas e a adoptar de medidas preventivas que permitam reduzir o impacto das queimadas.
- ▶ No programa de Maneio Integrado, devem ser assegurados: o funcionamento do mercado e da iniciativa privada em todo o processo relativo ao controlo químico, a importação atempada de produtos certificados e de comprovada qualidade para os fins pretendidos, a organização dos produtores de cajueiros.
- ▶ As actividades de formação ou treinamento devem ser programadas e coordenadas envolvendo as diferentes instituições relevantes.

A tabela abaixo apresenta a lógica de intervenção definida para este objectivo.

**Tabela 7: Estratégia de extensão e fomento para a melhoria da produção do Caju**

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Carta tecnológica para a produção do caju e manuais para os provedores, extensionistas e produtores disponíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaborar a carta tecnológica e manuais para os provedores, extensionistas e produtores</li> <li>▶ Fazer a divulgação da carta tecnológica</li> <li>▶ Coordenar a distribuição e/ou venda dos manuais de produção de mudas e da produção de cajueiros</li> </ul>	[ I ]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carta tecnológica elaborada e distribuída</li> <li>2. Manual de produção de mudas elaborado e divulgado</li> <li>3. Manual de produção do cajueiro elaborado e divulgado</li> </ol>	2012
Garantida formação e assistência técnica às redes de extensionistas, aos provedores, potenciais médios ou grandes produtores e camponeses	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar as necessidades a formação a diferentes níveis e definição dos grupos alvo</li> <li>▶ Elaborar e realizar cursos de capacitação e formação para cada um dos grupos alvos identificados</li> <li>▶ Fornecer assistência técnica a todos os tipos de produtores</li> </ul>	[ I e E ]	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelo menos 4 cursos realizados por ano</li> <li>2. Assistidos pelo menos todos os 70.000 produtores que adoptaram a tecnologia do tratamento químico do ódio</li> </ol>	2011-2021

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Viveiros centrais/nucleares do INCAJU geridos de forma sustentável, produzindo as mudas de acordo com a procura, no momento adequado para garantir o sucesso do seu pegamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estabelecer um plano de geração de receitas que permitam cobrir os custos de operação dos viveiros e melhorar o sistema de gestão de forma a garantir a sustentabilidade dos viveiros públicos</li> <li>▶ Programar as actividades de viveiro de forma a garantir a disponibilização das mudas no momento adequado (antes do início das chuvas) e de acordo com a procura</li> </ul>	[I]	1. Geração de receitas nos viveiros igual ou superior aos custos 2. Disponibilização das mudas entre Setembro e Dezembro	2013-2021
Eficiente sistema de distribuição e acompanhamento das mudas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Melhorar o sistema de distribuição das mudas de forma a permitir que as mudas sejam distribuídas no momento adequado</li> <li>▶ Estabelecer um sistema eficiente de acompanhamento das mudas distribuídas estabelecendo uma base de dados de produtores</li> </ul>	[I e E]	1. Distribuição das mudas entre Setembro e Dezembro 2. 90% de pegamento das mudas distribuídas 3. Base de dados estabelecida	2012-2021
Assistência técnica, administrativa e fornecimento de material aos viveiros não governamentais e disponibilização de plantas matrizes para os jardins clonais destes viveiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promover a criação de viveiros a nível dos produtores e outros intervenientes interessados</li> <li>▶ Prestar assistência técnica, material e administrativa aos diferentes viveiros</li> <li>▶ Fornecer plantas matrizes ou garfos para produção das mudas que vão formar os jardins clonais dos viveiros não governamentais</li> </ul>	[I]	1. Aumento anual de 20-25% nas mudas produzidas 2. 80% dos viveiros não governamentais com assistência na produção de mudas e com jardins clonais de qualidade reconhecida	2011-2021
Novos cajueiros plantados de forma ordenada (quer no sistema de cultivo puro como consociado), quer de responsabilidade de produção individual como conjunta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promover e facilitar a organização de plantações conjuntas, onde os cajueiros são plantados em cultivo puro ou em faixas alternadas com outras culturas</li> <li>▶ Assistir a plantação das mudas distribuídas de forma a ter mais plantações ordenadas</li> </ul>	[I]	1. Pelo menos 60% das mudas distribuídas em sistemas de plantação ordenada	2011-2021
Associações de produtores de caju capacitadas e funcionais nas quais os associados possuem DUATs/Títulos de posse dos cajueiros contribuindo para o aumento da produção de castanha de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promover a formação das associações e facilitar o seu funcionamento</li> <li>▶ Apoiar as associações na demarcação das áreas de produção e atribuição de DUATs/Títulos de posse dos cajueiros.</li> <li>▶ Organizar programas de formação e fornecer assistência técnica aos associados nas áreas de propagação e manejo dos cajueiros usando o modelo de formação de formadores</li> </ul>	[I e E]	1. Associações de produtores com DUATs/títulos de posse dos cajueiros 2. 50% dos associados com um curso de formação sobre produção de mudas e no manejo da produção do caju	2015 - 2021
Maior envolvimento de produtores privados e processadores na produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar os problemas dos produtores privados e processadores que estão envolvidos na produção e propor medidas de solução para os mesmos</li> <li>▶ Identificar incentivos para encorajar o envolvimento dos produtores privados e processadores na produção (vide Pilar Políticas Sectoriais e Mecanismos de Financiamento)</li> </ul>	[I e E]	1. Aumento anual de 10-20% das plantações comerciais de caju por parte dos produtores privados e processadores	2012-2021

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Reduzido impacto das queimadas na produção dos cajueiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Avaliar a efectividade dos programas radiofónicos e de educação comunitária que foram realizados até ao momento</li> <li>▶ Realizar programas mais efectivos e eficientes de prevenção das queimadas com envolvimento dos representantes do poder local e das associações de base</li> <li>▶ Estabelecer medidas de protecção das árvores como p.e., as faixas anti-fogo, a remoção dos restos vegetais para evitar focos de propagação do fogo, etc.</li> <li>▶ Encontrar formas de responsabilizar e penalizar os responsáveis pela destruição dos cajueiros</li> </ul>	[I e E]	1. Redução em 10% ao ano do impacto das queimadas nos cajueiros	2012-2021
Reduzido o número dos cajueiros abandonados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fazer o levantamento das áreas com cajueiros abandonados</li> <li>▶ Identificar os proprietários dos cajueiros abandonados e apoiar as comunidades na identificação das melhores formas de os gerir.</li> </ul>	[I]	1. 50% dos cajueiros abandonados com solução identificada	2015-2021
Inventário do parque dos cajueiros realizado em distritos identificados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar os distritos de forma a ter uma amostra representativa</li> <li>▶ Realizar o inventário do parque dos cajueiros nos distritos identificados</li> </ul>	[I e E]	1. Estatísticas mais precisas sobre a produção de caju	2015-2021

### 5.3.3. Políticas sectoriais

Esta componente visa melhorar as políticas **institucionais** focalizadas para o sector, destacando a necessidade de o INCAJU dever se adaptar à nova realidade, isto é, como sector publico deveria ter um papel mais normativo, de fazedor de políticas.

Por outro, é urgente melhorar as estatísticas do sector, o que poderá ser feito com base numa amostragem estatística que fosse representativa das tendências do sector.

Outras questões deverão ainda ser facilitados pelas políticas sectoriais, designadamente: (i) os aspectos financeiros; (ii) o papel dos órgãos locais do poder, as queimadas, devendo ser encontradas soluções legais e sustentáveis, e (iii) a questão da rede de extensionistas do INCAJU.

No que concerne à **produção**, as políticas sectoriais deverão ser no sentido de facilitar o fomento das plantações comerciais de caju

A **comercialização** impõe a necessidade de revisão da abordagem conceptual (primária, secundária, exportação) uma vez que estas de facto não existem. De facto só existe comercialização.

Neste intuito, urge a necessidade de se ajustar o regulamento da comercialização à nova realidade de mercado, assegurando um bom funcionamento de toda a cadeia de valor.

Uma das soluções inovadoras propostas neste PD é a Introdução do sistema de concessões para o sector do caju, aspecto que é aprofundado no pilar legislação.

Ainda no concernente às políticas sectoriais relativas ao **processamento**, deverão ser definidos incentivos com vista a aumentar número de fábricas no sector, incentivar o aproveitamento dos subprodutos (CNSL, falso fruto, casca da castanha, melhorar a higiene nas fábricas, melhorar as condições de trabalho, melhorar o *lay-out* das fábricas e melhorar a gestão empresarial e a componente técnica. Para além disso, e não menos importante, estão as políticas sectoriais visando uma maior acesso a recursos e serviços financeiros acessíveis por parte dos empresários do sector.

Por último, é necessário definir mecanismos para aumentar as **exportações**, destacando-se a diversificação dos mercados internacionais onde Moçambique tem maiores vantagens competitivas Fomentar o processamento da amêndoa de caju.

Nesse sentido, a Tabela 8 apresenta com detalhe as actividades preconizadas para esse efeito.

**Tabela 8:** As políticas sectoriais adoptadas, são determinantes para o alcance dos objectivos

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Mercado a funcionar eficientemente em toda a cadeia de valor	▶ Rever na legislação (vide pliar legislação)	[ I ]	Vide indicadores no pilar legislação	2011 em diante
	▶ Focalizar a acção do INCAJU em actividades normativas e reguladoras	[ I ]	Nova postura do INCAJU adoptada	2011 em diante
	▶ Complementar as responsabilidades relativas ao desenvolvimento do sector com a AICAJU	[ I ]	AICAJU fortalecido	2013
	▶ Estudo do sector informal do caju	[ I e E ]	Relatório do estudo do sector informal do caju	2011
	▶ Definir mecanismos e sistemas para a actualização da informação sobre o caju	[ I e E ]	Mecanismos e sistemas funcionais para a actualização da informação	2013
	▶ Divulgar as estatísticas sectoriais aos intervenientes no sector	[ I e E ]	Boletins informativos sobre as estatísticas do sector do caju	2011 em diante
Órgãos locais do poder envolvidos no fomento, licenciamento comercial, recolha estatísticas, no combate às queimadas, e recuperação das plantações abandonadas, produção e distribuição de mudas e pulverização.	▶ Consciencializar os órgãos locais do poder sobre a importância e contribuição da castanha de caju no alívio à pobreza;	[ I ]	Grau de envolvimento dos distritos nos processos descritos	2011 em diante
	▶ Realizar sessões/seminários de capacitação com estas entidades versando os temas	[ I ]	Nr de sessões/seminários realizados	2012
	▶ Definir os distritos prioritários e apoiar os órgãos locais do poder no desenho e implementação de projectos, em parceria com outros intervenientes.	[ I ]	Nr de projectos desenhados em pelo menos xxx distritos com maior potencial	2012
Rede de extensionistas própria do INCAJU reforçada e funcional	▶ Identificar recursos financeiros para a rede de extensão do INCAJU;	[ I e E ]	Incremento (xxxx) no número de extensionistas capacitados e no activo	2012
	▶ Recrutar e capacitar recursos humanos para o efeito, tendo em conta as necessidades específicas em cada local	[ I e E ]	Nr de extensionistas recrutados	2012
	▶ Dotá-los de condições de trabalho necessárias	[ I e E ]	Condições de trabalho disponíveis	2012

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Parque cajual renovado e ampliado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fomento e renovação das plantações, através da produção e disponibilização de mudas, pulverização dos cajueiros e divulgação de tecnologias de produção</li> </ul>	[ I e E]	Crescimento no parque cajual em pelo menos 25%	2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conceber um pacote de incentivos financeiros, fiscais e assistência técnica aos potenciais produtores comerciais</li> </ul>	[ I ]	Pacote concebido e aprovado	2012
Ambiente melhorado na comercialização da castanha de caju	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Divulgar o sistema de concessões para o sector do caju (vide pilar legislação)</li> <li>▶</li> </ul>	[ I e E]	Sistema de concessões divulgado	2016
Processamento da castanha de caju, da amêndoa e derivados incrementado e melhorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Promover o investimento privado no sector através das parcerias público privadas (PPP), por forma a aumentar o número de fábricas.</li> </ul>	[ I e E]	Pelo menos 6 PPP implementadas no país (Sul, Centro e Norte)	2021
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar e divulgar o potencial de processamento existente no sector (visitas de trabalho, brochuras, órgãos de comunicação social, internet, etc)</li> </ul>	[ I ]	Xxx de sessões de divulgação das oportunidades de investimento realizadas em cada região	Contínuo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estabelecer um pacote de incentivos para o investimento privado no sector;</li> </ul>	[ I ]	Pacote de incentivos estabelecido e aprovado	2013
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar sessões de sensibilização aos processadores com vista ao aproveitamento dos subprodutos (CNSL, falso fruto, casca da castanha);</li> </ul>	[ I ]	Sessões anuais de divulgação das oportunidades de investimento realizadas em cada região	Contínuo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar sessões de sensibilização aos processadores com vista a melhorar as condições de higiene e segurança nas fábricas;</li> </ul>	[ I ]	Número de sessões de divulgação das oportunidades de investimento realizadas em cada região	Contínuo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Avaliar as condições de trabalho nas fábricas</li> </ul>	[ I ]	Número de relatórios de visita a fábricas, descrevendo a situação e s recomendações feitas	Contínuo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Realizar diagnóstico às fábricas com vista a propor melhorias no seu <i>lay-out</i></li> </ul>	[ I ]	Número de <i>lay-out</i> melhorados	Contínuo

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Formas de aproveitamento de outros produtos do cajueiro estudadas e difundidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar as potenciais formas de aproveitamento para os diferentes sub-produtos do cajueiro</li> <li>▶ Estudar formas de aproveitamento para o falso fruto</li> <li>▶ Estudar formas de aproveitamento do CNSL</li> <li>▶ Estudar formas de aproveitamento da casca da castanha</li> </ul>	[ I e E]	1. Pelo menos 2 sub-produtos processados do falso fruto. 2. Definida forma de aproveitamento do CNSL e da casca da castanha	2017 a 2021
Novos mercados internacionais identificados	▶ Realizar estudos de mercado para identificar oportunidades para a colocação da amêndoa e subprodutos	[ I e E]	Estudo realizado	2012
	▶ Facilitar contactos entre intervenientes em Moçambique (sul de país) e na África do Sul, de forma a viabilizar o processamento no Sul do País;	[ I e E]	Novas fabricas estabelecidas	2014
Distritos com maior potencial de produção de caju e processamento prioritizados	▶ Identificar os distritos com maior potencial de produção de caju e neles promover um maior processamento industrial dessa produção;	[ I e E]	Incremento do processamento nos distritos identificados	2013
Zonas de desenvolvimento especial / zonas francas do caju e um pacote apropriado de incentivos estabelecidos	▶ Definir zonas de desenvolvimento / zonas francas do caju e um pacote apropriado de incentivos	[ I e E]	Pacote de Incentivos e zonas francas identificadas	2013
	▶ Estudar a viabilidade de se estabelecerem zonas de desenvolvimento especial do caju;	[ I e E]	Estudo realizado	2013
	▶ Advogar no sentido de se declarar as Províncias de Cabo Delgado, Nampula e Inhambane como Zonas Francas Industriais (isenção de impostos e direitos aduaneiros)	[ I e E]	Zonas francas estabelecidas	2015

### 5.3.4. Legislação

O quadro legal existente no sector já não acomoda as mudanças recentes havidas no país e no sector em particular, destacando-se entre as principais mudanças o processo de descentralização em curso e o papel dos órgãos locais do Estado.

Na altura o sector privado era mais frágil, sem nenhuma instituição própria de defesa dos seus interesses (AICAJU). A dinâmica comercial e empresarial do sector alterou-se significativamente e há anos de experiência da implementação do Regulamento.

Por outro lado, não há uma ligação entre as acções de fomento e comercialização (concessões) como se propõe no presente plano director.

Existe um conjunto de dispositivos que devem ser elaborados, como sejam de impacto ambiental, queimadas descontroladas, plantações abandonadas, etc.

A força de trabalho rural efectivamente disponível flutua ao longo do ano em função das exigências da produção agrícola familiar. A rotação da força de trabalho é muito elevada. O absentismo por doenças e outras causas também.

O sistema de pagamento neste sector tem de basear-se em normas de produção e de produtividade. A natureza desta produção permite normar praticamente qualquer posto de trabalho. O salário deve ter uma correspondência com o cumprimento das respectivas normas.

Nesse sentido, alguns aspectos foram considerados pertinentes, conforme se apresenta na Tabela 9.

**Tabela 9:** Um quadro legal facilitador impulsiona o desenvolvimento do sector

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Regulamento de comercialização de caju (RCC) revisto	▶ Fazer uma avaliação participada do actual RCC envolvendo os intervenientes no sector;	[ I e E ]	Seminário e diagnóstico realizado	2011
	▶ Proceder, com base nos resultados, à sua revisão (Dec Nr 33/2003 de 19 Agosto), por forma a adequá-lo à realidade actual	[ I e E ]	Regulamento revisto	2012

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Sistema de concessões introduzido e regulamentado	▶ Realizar um seminário para a discussão do conceito de concessões no sector do caju, tendo em conta a necessidade de salvaguardar a livre concorrência na formulação dos preços ao produtos	[ I e E ]	Seminário realizado	2012
	▶ Elaborar a legislação pertinente para as concessões, tendo em conta os consensos havidos	[ I e E ]	Pacote legislativo elaborado	2013
	▶ Divulgar o sistema de concessões	[ I e E ]	Sistema de concessões divulgado	2017
Dispositivos legais para o sector (impacto ambiental, queimadas descontroladas, plantações abandonadas, etc)	▶ Elaborar em coordenação com os sectores específicos a regulamentação pertinente;	[ I ]	Regulamento sobre o impacto ambiental,	2012
		[ I ]	Regulamento sobre as queimadas descontroladas,	2012
		[ I ]	Regulamento sobre as plantações abandonadas,	2012
Regulamentada a utilização dos recursos provenientes da sobretaxa	▶ Elaborar em coordenação com os sectores específicos a regulamentação pertinente;	[ I ]	Regulamento sobre a utilização da sobretaxa,	2012
Regulamentada a monitoria das exportações	▶ Elaborar em coordenação com os sectores específicos, nomeadamente as alfândegas a regulamentação pertinente	[ I ]	Regulamento sobre a monitoria das exportações,	2012
Leis laborais adequadas ao sector	▶ Identificar os aspectos mais relevantes com vista a se propor uma regulamentação específica para o sector;	[ I ]	Regulamentação específica para o caju	2015
	▶ Advogar no sentido de se criar essa regulamentação específica ao sector do caju	[ I ]		
Condições de trabalho, higiene e segurança nas fábricas melhoradas	▶ Articular com as entidades de tutela para a fiscalização das condições de trabalho, higiene e segurança (normas e salários, Agua, WCs, fardamentos, Creches)	[ I ]	Relatórios de fiscalização	2012 em diante

### 5.3.5. Mecanismos de financiamento

Este pilar visa essencialmente melhorar o acesso a fontes de financiamento e serviços financeiros ao longo de toda a cadeia de valor.

Como é do conhecimento geral, o acesso a finanças é um constrangimento em quase todos os sectores de actividade em Moçambique, não sendo o caju uma excepção. A participação pública / responsabilidade pública neste aspecto é crucial. Dadas as limitações do sector empresarial a partilha de risco é fundamental, uma vez que o custo do capital tem um grande peso na estrutura de custos das empresas.

Por outro lado, a gestão empresarial é fundamental para uma correcta utilização dos recursos e a apreciação do risco sectorial pelo sistema bancário, é de alguma forma determinada pela capacidade evidenciada pela gestão.

Embora o INCAJU tenha investido alguns recursos públicos provenientes das sobretaxas da exportação do caju, nas empresas emergentes no sector do processamento, a força financeira principal veio de um programa de finanças rurais da USAID. Tratou-se de um Fundo de Garantias que permitiu que as empresas dele beneficiária pudesse aceder a crédito bancário para aprovisionamento de castanha de caju. Em termos cumulativos, num período de 7 anos pelo menos \$50 milhões em crédito foram disponibilizados a este sector. Prevê-se que esses fundos de garantia também terminem. Não está ainda previsto qualquer sistema que o substitua.

O INCAJU investiu a maior parte dos seus recursos que destinou ao sector em investimentos quer de infraestruturas quer de equipamentos, enquanto o chamado Fundo de Garantias da USAID facilitou o acesso a crédito bancário para aprovisionamento.

À medida que as empresas devedoras não puderam honrar os seus compromissos financeiros junto da banca elas foram sendo vendidas. O processo de venda das empresas falidas revelou-se moroso e complexo e com implicações legais requerendo tempo.

Estas facilidades provaram-se necessárias e efectivas embora melhoramentos sejam possíveis em qualquer delas.

Neste Plano Director, as acções com vista a inverter esta situação, encontram-se plasmadas na Tabela 10 abaixo.

**Tabela 10:** A identificação de mecanismos de financiamento diversificados para o sector é crucial para a viabilização da empresas do sector

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Acesso ao Crédito melhorado	▶ Negociar com o sistema financeiro Linhas de Crédito Bonificadas	[ I ]	Pelo menos 4 Acordos Firmados	2012
	▶ Criar condições para o aumento do volume de Crédito Bancário com ou sem Fundos de Garantia orientados para o sector do caju	[ I ]	Aumento do volume de crédito ao sector	2012
	▶ Atrair a actividade de Micro-Crédito e outros serviços Financeiros para o sector do caju	[ I ]	Nr de produtores beneficiando de micro-crédito	2012
	▶ Identificar fontes de financiamento complementares ao sistema financeiro e iniciar a discussão de formas de as intriduzir no sector	[ I e E ]	Fontes de Financiamento identificadas	2012
Fundos de Investimento e de Garantia estabelecidos	▶ Estabelecer fundos de garantia, envolvendo doadores e o sector público	[ I e E ]	Acordos estabelecidos	2012
	▶ Prosseguir com Fundos de Garantia e a sua gestão conjunta com o sistema financeiro	[ I e E ]	Fundos de Garantia em funcionamento	2012
	▶ Estabelecer novos critérios de elegibilidade e novas regras de funcionamento dos Fundos de Garantia	[ I ]	Critérios negociados e estabelecidos	2012
	▶ Estender a abrangência dos Fundos de Garantia a novas áreas, novos locais e a novas fábricas	[ I ]	Nr de novas fábricas beneficiadas; Nr de novas áreas identificadas; Nr. de novos locais	2013
	▶ Identificar e atrair fontes financeiras para novos Fundos de Garantia	[ I ]	Fontes identificadas e mobilizadas	2013
Potencial de Créditos de Carbono avaliado e utilizado	▶ Avaliar o potencial de financiamento ao sector através do mecanismo dos créditos de carbono	[ I e E ]	Relatório sobre o potencial	2013
	▶ Conceber e implementar um projecto piloto nesta área	[ I e E ]	Projecto piloto com financiamento de créditos de carbono	2015

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Leasing Industrial para o Fomento do processamento de castanha de caju estabelecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estudar a viabilidade de constituição de novas fabricas, nos locais estratégicos com recurso às PPP e com o envolvimento da banca fazer o respectivo Leasing.</li> </ul>	[ I e E ]	Estudo de viabilidade	2013
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Em parceria com a banca, difundir o sistema de Leasing como mecanismo para acelerar os investimentos no sector e gerir melhor a gestão de riscos.</li> </ul>	[ I e E ]	Nr de operações de leasing	2013
Sobretaxa integralmente alocada ao sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Negociar junto do Ministério das Finanças por forma a assegurar a transferência da totalidade dos recursos da sobretaxa para o sector</li> </ul>	[ I e E ]	100% de valor da sobretaxa alocado ao sector	2012

### 5.3.6. Capacitação institucional do INCAJU

O objectivo específico deste pilar é de fortalecer e complementar a capacidade institucional do INCAJU.

Com o ressurgimento do sector privado no sector do caju, determinadas funções implementadoras deverão ser para ele transferidas, devendo o sector público orientar-se para uma missão mais reguladora, não executora mas complementar ao sector privado no desenvolvimento do sector.

O sector associativo privado (AICAJU) precisa, igualmente de ser capacitado para assumir a liderança nas tarefas cujo natureza melhor se enquadrem ao sector privado.

Neste contexto, daí a necessidade de se definirem acções com vista a inverter esta situação, como ilustra a tabela abaixo.

**Tabela 11:** A capacitação Institucional do subsector deve ser melhorada

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Acção do INCAJU mais adequada ao contexto actual, e com funções menos executivas	▶ Intensificar os fóruns existentes de discussão e debates entre o sector publico e privado	(I)	Nr de fóruns	2012
	▶ Apoiar e facilitar a capacitação institucional do AICAJU	(I)	AICAJU estabelecido e a funcionar	2012
	▶ Negociar com o sector privado a possibilidade de se implementar uma rede de extensão própria para o caju	(I)	Rede de extensão própria em funcionamento	2014
	▶ Clarificar as responsabilidades do INCAJU complementando-as com o sector privado	(I)	Acordo orientador das responsabilidades de cada instituição ( <i>Memorandum</i> )	
Estadísticas do sector melhoradas	▶ Introduzir um sistema estatístico, no qual a recolha e aferimento de dados também seja feita por amostragem (número de cajueiros, produtividade, impacto dos programas, etc.)	[ I e E ]	Sistema estatístico instalado e a funcionar	2012

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Dinâmica de gestão e capacidade comercial melhorada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estabelecer contactos regulares com instituições congéneres em África</li> <li>▶ Exposição em fóruns / seminários sobre negociação</li> </ul>	[ I e E ]	Relatórios / Memos de contactos estabelecidos	2012
INCAJU reforçado institucionalmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Apetrechar o INCAJU em recursos humanos e materiais necessários</li> <li>▶ Melhorar a coordenação com entidades externas</li> <li>▶ Estabelecer os sistemas para assegurar uma correcta gestão dos recursos materiais e financeiros</li> <li>▶</li> </ul>	[ I e E ] [ I e E ] [ I e E ]	Relatório de avaliação do desempenho INCAJU	2012
INCAJU capacitado em matérias relevantes para o fortalecimento do sector (estatísticas, monitoria e avaliação, controle de recursos,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar oportunidades de formação para o pessoal do INCAJU em matérias relevantes relacionadas com a estatística, monitoria e avaliação e controle de recursos;</li> <li>▶</li> </ul>	[ I e E ]	Cursos de formação	2012
Capacidade de monitoramento pelo INCAJU das exportações de castanha de caju melhorada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Trabalhar em coordenação com as entidades competentes no sentido de um melhor controle</li> </ul>	[ I e E ]	Mecanismos de coordenação acordados	

### 5.3.7. Assistência técnica e monitoria

Este pilar visa a prestação de AT e monitoria com vista a fortalecer as competências de negócio e técnicas das empresas do sector para cumprirem os requisitos da indústria; melhorar a assistência técnica ao longo de toda a cadeia de valor de caju; e assegurar uma maior eficiência na capacidade de processamento existente;

O mercado internacional continua crescendo e absorvendo a totalidade da produção de amêndoa de caju produzida. Neste contexto, o processamento do caju é importante como destino do investimento nacional.

Os capitais exigidos poderão estar ao nível das capacidades do empresariado nacional. A experiência do relançamento industrial do processamento do caju comprovou que os riscos dos investimentos no sector resultaram da fraca qualidade de gestão. O maior factor de risco na cadeia de valor do caju em Moçambique e o principal obstáculo ao desenvolvimento do seu potencial está na Qualidade da Gestão Empresarial Nacional do sector.

O aumento do preço da castanha e dos salários coloca exigências crescentes às máquinas de corte automático. O objectivo é o de que elas igualem e ultrapassem o rendimento humano. Isso ainda não foi conseguido. A eficiência das máquinas de corte de castanha de caju mede-se pelo volume de amêndoa partida que elas geram durante o corte.

Os equipamentos de despeliculagem e selecção alcançam já rendimentos aceitáveis que justificaram a sua introdução. Isso tem vindo a acontecer em todas as fábricas.

O desenvolvimento pela Índia destes equipamentos deitou abaixo o respectivo custo e ameaça mesmo inviabilizar a sua produção pelos italianos. Isto pode reduzir significativamente o investimento total requerido para uma fábrica de processamento de castanha de caju com alguma tecnologia logo do seu início.

Por isso, a localização das novas fábricas precisa ser equacionada em função da disponibilidade de energia eléctrica para fazer funcionar tais equipamentos e para a climatização.

**Estamos convictos de que esta assistência técnica dever-se-á concentrar em áreas como:** gestão empresarial e técnica para o sector do caju; complementar a formação em gestão com a assistência técnica à componente de gestão e à componente técnica para o subsector do caju; consolidar a formação e a assistência técnica, através de acções de *mentoring* para os gestores e investidores

neste sector; garantir o acesso a recursos financeiros através do estabelecimento de um Fundo de Assistência Técnica e *Mentoring* em coordenação com outras iniciativas existentes para o sector industrial.

O alinhamento destas acções com vista a inverter esta situação, estão plasmadas na tabela abaixo.

**Tabela 12:** A assistência técnica e monitoria constituem uma das prioridades do sector

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
Competências de produção de caju melhoradas;	▶ Fazer um levantamento das principais necessidades de formação dos produtores (vide pilar extensão e fomento/ investigação);	[I e E]	Pelo menos 4 sessões anuais realizadas	2012 diante e
	▶ Contratar consultores para a concepção e/ou actualização dos materiais de formação, condução e avaliação das formações fornecidas;	[I e E]	Materiais de formação elaborados	2012
	▶ Disponibilizar formação na área de produção e maneo de cajueiros, devendo sempre incluir extensionistas de outras redes existentes;	[I e E]	Número de cursos de formação realizados	2012 diante e
Competências técnicas e de gestão das empresas do sector fortalecidas para cumprirem os requisitos da indústria;	▶ Fazer um levantamento das principais necessidades de formação para o subsector;	[E]	Pelo menos 4 sessões anuais realizadas	2012 diante em
	▶ Contratar consultores para a concepção e/ou actualização dos materiais de formação, condução e avaliação das formações fornecidas;	[E]	Materiais de formação elaborados	2012
	▶ Disponibilizar formação na área de negócios e <i>mentoring</i> através da contratação de um provedor de serviços;	[E]	Número de cursos de formação realizados	2012 diante e
	▶ Disponibilizar formação na área de técnica;	[E]	Número de cursos de formação na área técnica	2012 diante em
AICAJU capacitada para defender os interesses do sector	▶ Fazer o levantamento das principais necessidades da AICAJU;	[I]	Memorando assinado com a AICAJU	2012
	▶ Assinar um Memorando com a AICAJU de forma a assegurar que ela seja uma voz representativa do sector	[I e E]		

Resultados	Actividades	Origem dos Recursos	Indicadores	Prazo
"Unidade" de tecnologia, formação e <i>mentoring</i> para o sector do caju estabelecida	▶ Criar uma unidade que deverá ser responsável pela gestão e partilha do conhecimento acumulado nestas áreas;	[I]	Unidade criada	2013
	▶ Documentar as experiências relativas à tecnologia, formação e <i>mentoring</i> ;	[I]	Acervo de informação e experiências trocadas	2013
	▶ Identificar parceiros e entidades que estejam envolvidos em programas de investigação sobre novas máquinas de corte e equipamentos para o sector	[I]	Novas máquinas identificadas	2013
Fundo de Assistência Técnica e <i>Mentoring</i> em coordenação com outras iniciativas existentes para o sector estabelecido.	▶ Conceptualizar o Fundo de Assistência Técnica e <i>Mentoring</i> ;	[I e E]	<i>Concept note</i>	2013
	▶ Coordenar e discutir com as entidades relevantes no sector o estabelecimento do Fundo de Assistência Técnica;	[I e E]	Memo para estabelecimento	2013
	▶ Definir as normas de funcionamento do fundo, e demais procedimentos relevantes;	[I e E]	Regulamento de funcionamento do fundo	2014
	▶ Divulgar o fundo junto das partes interessadas e assegurar o seu funcionamento e monitoria;	[I e E]	Relatórios de actividade do fundo	2014 em diante

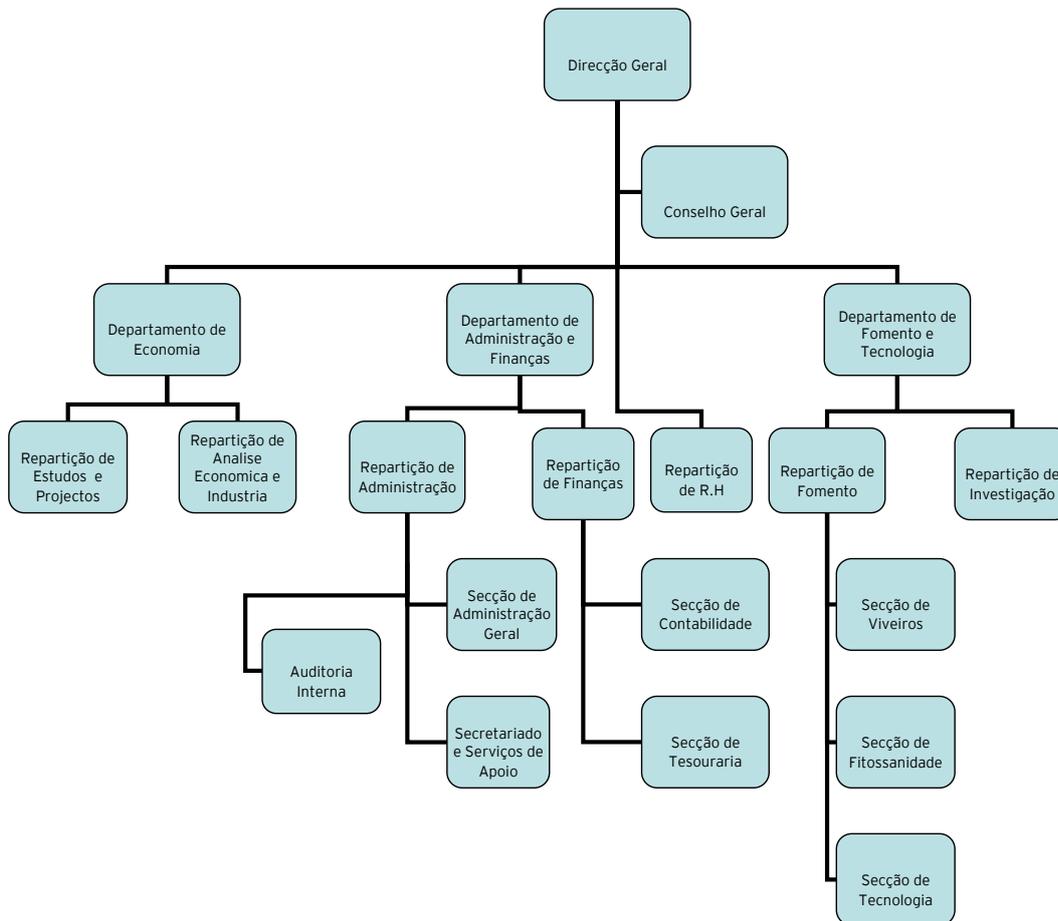
## 6. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional constitui o elo de ligação entre o Plano Director formulado e a sua estratégia de implementação. A actual estrutura do INCAJU poderá ser mantida, devendo, no entanto, a organização e seus parceiros de implementação articular no sentido de garantir que os objectivos definidos nos pilares sejam alcançados.

No presente Plano Director não são sugeridas alterações à estrutura organizacional actual, dado que ela se alinha com as necessidades de funcionamento do INCAJU.

A estrutura organizacional actual do INCAJU é apresentada na figura que se segue:

**Figura 3:** Estrutura Organizacional do INCAJU



Fonte: INCAJU

A actual estrutura e funções de cada um dos órgãos é a seguir passada em revista:

**Tabela 13: O INCAJU apresenta actualmente os seguintes órgãos sociais e funções**

Órgãos	Actuals funções de cada uma das áreas
<b>Direcção Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dirigir, planificar, orientar e controlar todas as actividades do INCAJU, visando a integral execução das suas atribuições, fazendo cumprir as leis, regulamentos e outros diplomas legais e orientações que superiormente lhe forem dadas;</li> <li>▶ Submeter à apreciação do Conselho Geral os assuntos de sua competência;</li> <li>▶ Elaborar o programa anual de actividades e orçamento e apresentá-lo ao Ministério das Finanças e ao Ministério da Agricultura, nos termos e prazos legais;</li> <li>▶ Elaborar o plano de acção bem como o relatório anual de actividades e submetê-los às entidades competentes;</li> <li>▶ Elaborar e propôr regulamentos e respectivas alterações com vista ao bom funcionamento do Instituto;</li> <li>▶ Administrar os fundos e o património do Instituto;</li> <li>▶ Outorgar os contratos a celebrar com o pessoal servidor e decidir sobre os mesmos nas áreas de sua competência;</li> <li>▶ Determinar o exame à escrita de qualquer entidade sujeita à disciplina do INCAJU, mantendo secreto o resultado, salvo se houver infracção;</li> <li>▶ Presidir às reuniões do Conselho Geral e Técnico;</li> <li>▶ Representar o Instituto em júzo e fora dele;</li> <li>▶ Despachar directamente com o Ministro da Agricultura;</li> </ul>
<b>Conselho Geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ O Conselho Geral do INCAJU é um órgão de consulta e apoio na programação e execução das actividades do subsector do caju.</li> <li>▶ O Conselho Geral é composto pelo Director do INCAJU, que o preside, pelo Director Adjunto e por três representantes dos sectores produtivo, comercial e industrial, nomeados pelo Ministro da Agricultura, sob proposta dos respectivos sectores.</li> <li>▶ O Conselho geral reúne ordinariamente duas vezes por ano e extraordinariamente quando for convocado por iniciativa do director do Instituto ou a pedido de pelo menos três dos seus membros.</li> <li>▶ Para além dos membros efectivos, podem ser convidados para as sessões do Conselho Geral, os Chefes de Departamento e técnicos do INCAJU, bem como outros convidados.</li> </ul>
<b>Departamento de Economia (DE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Propor políticas, estratégias e incentivos para o Desenvolvimento da cadeia de produto e valor agro - negocio do caju e avaliar o impacto sócio -económico da sua implementação;</li> <li>▶ Relativamente aos estudos e projectos:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Propor Políticas, estratégias e incentivos para o desenvolvimento do agro negócio do caju;</li> <li>b) Propor politica e estratégias de comercialização da castanha de caju e seus derivados, em coordenação com as entidades envolvidas na sua produção. Comercialização e industrialização;</li> <li>c) Emitir pareceres sobre projectos de investimento submetidos pelos parceiros;</li> <li>d) Apoiar os potenciais investidores na concepção de projectos ligados a cultura</li> </ol> </li> </ul>

Órgãos	Actuais funções de cada uma das áreas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Relativamente análise económica e industrial:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Fazer a monitoria e avaliação das actividades de produção e comercialização da castanha de caju;</li> <li>b) Avaliar o desempenho sócio - económico da cultura do caju no sistema de produção e na renda das famílias produtoras e na economia nacional;</li> <li>c) Avaliar a viabilidade e o impacto sócio - económico da cultura do caju na indústria nacional de processamento da castanha de caju e do falso fruto;</li> <li>d) Analisar o impacto sócio - económico das actividades desenvolvidas pelos parceiros e no âmbito de contratos estabelecidos;</li> <li>e) Apoiar a indústria nacional de processamento da castanha e do falso fruto;</li> <li>f) Manter a informação e análise estatística sobre o desempenho da industria de processamento incluindo o volume de compra de castanha bruta, processamento, venda de amêndoa, preços e pessoal empregue;</li> </ol> </li> </ul>
Departamento de Fomento e Tecnologia (DFT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Conceber e implementar programas de fomento e a transmissão de tecnologias junto dos produtores e processadores de caju:</li> <li>▶ Relativamente ao Fomento:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Organizar e orientar acções de formação não formal sobre técnicas de cultura do caju;</li> <li>b) Manter os dados relativos a viveiro, incluindo infra-estruturas, capacidade, clones disponíveis e áreas anexas de jardins clonais;</li> <li>c) Apoiar a indústria no estabelecimento das suas plantações;</li> <li>d) Promover o controlo integrado das pragas e doenças do cajueiro;</li> <li>e) Promover a disseminação de tecnologias junto aos produtores;</li> <li>f) Colaborar com as instituições de Investigação, fornecendo-lhes os dados resultantes das actividades junto dos produtores;</li> <li>g) Avaliar a viabilidade técnica e económica das tecnologias utilizadas, em junção dos sistemas locais de produção;</li> <li>h) Promover o desenvolvimento do sector privado e organizações de produtores e outros intervenientes no processamento e comercialização do caju.</li> </ol> </li> <li>▶ Relativamente à Tecnologia::               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Promover a introdução de variedades melhoradas de cajueiro junto aos produtores;</li> <li>b) Promover programas de investigação aplicada, a serem executados em parceria com instituições de investigação e de ensino, com o sector privado e organizações não governamentais;</li> <li>c) Manter ligações com as instituições congéneres dos países produtores de caju, a nível regional e internacional;</li> <li>d) Avaliar a viabilidade técnica e económica das tecnologias de processamento do caju e derivados;</li> <li>e) Produzir e divulgar a informação técnica e económica das tecnologias de processamento de caju e seus derivados;</li> </ol> </li> </ul>
Departamento de Administração e Finanças (DAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ propor mecanismos de captação de receitas e assegurar o funcionamento do INCAJU.</li> <li>▶ Relativamente à Administração:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Assegurar o cumprimento das normas de organização e funcionamento aplicáveis ao INCAJU;</li> </ol> </li> </ul>

Órgãos	Actuais funções de cada uma das áreas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Garantir o expediente e o apoio administrativo necessário;</li> <li>c) Programar, coordenar e supervisionar as actividades do pessoal de apoio;</li> <li>d) Gerir o património do INCAJU;</li> <li>e) Assegurar a comunicação entre a Direcção e o público e outras entidades;</li> <li>▶ Relativamente as Finanças:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Preparar e executar o Orçamento do INCAJU;</li> <li>b) Fazer a escrituração em conformidade com as normas aplicáveis;</li> <li>c) Assegurar a prestação de contas, incluindo balancetes e relatórios financeiros com a periodicidade estipulada nas normas aplicáveis;</li> <li>d) Elaborar os planos de tesouraria, efectuar recebimentos e pagamentos;</li> <li>e) Gerir o fundo de maneiio;</li> </ul> </li> <li>▶ Relativamente as Recursos Humanos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Assegurar o cumprimento do EGFE;</li> <li>b) Gerir os recursos Humanos do INCAJU;</li> <li>c) Participar no processo de recrutamento e selecção do pessoal e na sua formação e avaliação;</li> <li>d) Assegurar o cumprimento das normas de higiene e segurança no trabalho.</li> </ul> </li> </ul>

É importante frisar que as unidades que são sugeridas poderão no Plano Director poderão funcionar dentro da actual estrutura organizacional e de Governação do INCAJU, bastando para o efeito que sejam afectadas pessoas às actividades específicas que deverão ser implementadas.

## 7. Orçamento Previsto

Os pressupostos utilizados para a elaboração orçamento previsto para a implementação com sucesso do presente Plano Director foram discutidos no *workshop* de planeamento estratégico e mais tarde com a administração do INCAJU.

Da breve análise efectuada concluiu-se que havia necessidade de se encontrarem formas de se gerarem recursos financeiros para o funcionamento do sector, aspecto considerado de vital importância para a sua sobrevivência e continuidade. Contudo, estas estimativas preliminares são em grande medida baseadas no pressuposto de que existem recursos financeiros disponíveis para financiar as actividades xxxx do INCAJU nos próximos dez anos.

Os orçamentos dos exercícios anteriores foram tomados como ponto de partida, por forma a assegurar a continuidade de uma série de acções em curso no INCAJU.

Na tabela abaixo pode-se observar que as necessidades financeiras no primeiro ano são maiores, ascendendo a cerca de US\$ xxxx pelo facto de se preverem as principais actividades que visam garantir o fortalecimento do INCAJU. Nos restantes anos, este valor é vai variar em função das intervenções definidas no plano director, isto é, cerca de US\$ xxxx por ano.

**O consultor irá elaborar o orçamento detalhado após a aprovação das actividades pela INCAJU.**

Tabela 14: Orçamento Previsto para o INCAJU em US\$ (2011-2020)

**Temos que trabalhar com as linhas orçamentais do INCAJU**

**INSERIR TABELA ORÇAMENTAL PARA A INCAJU**

# Anexos

# Anexo 1 - Plano Operacional 2011

## **Plano Operacional para 2011**

**A ser inserido uma vez aprovada esta versão do documento**

(cronograma contendo as actividades, o período de realização, os resultados esperados e os indicadores)

## **Anexo 2 - Termos de Referência para a Elaboração do Plano Director**

**TERMOS DE REFERÊNCIA PARA ELABORAÇÃO DO  
PLANO DIRECTOR**

## **Anexo 3 - Lista de Pessoas Entrevistadas**

Anexo 3 – Lista de Pessoas Entrevistadas

Nr	Nome	Instituição	Telefone	Email
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

## **Anexo 4 - Lista de Participantes no Workshop de Reflexão Estratégica**

Anexo 4 – Lista de Participantes no Workshop de Reflexão Estratégica

Nº	Nome	Instituição	Telefone (s)	e-mail
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				
54				
55				
56				
57				
58				
59				
60				
61				
62				
63				

## Anexo 5 - Bibliografia Consultada

1. INCAJU - Plano Director II, Termos de Referência, 2010.
2. IMF Country Report - Republic of Mozambique: Financial Sector Assessment Program - Financial System Stability Assessment, January 2010.
3. WB, IFC - Doing Business Mozambique, 2010
4. WB, IFC - Doing Business Mozambique, 2009
5. WB - Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial de 2010, Desenvolvimento e Mudança Climática, Visão Antecipada, 2010
6. Development Alternatives, Inc (DAI), Melissa Hall, Pareen Patel, German Sarmiento, Nokola Smith, Aimee Sostowski & Stephanie Waxman - Benchmarking the Global Cashew Industry, May 2007
7. HORUS Enterprises - Long Term Trends in the International Cashew Market and Strategic implications for Sub-Saharan Africa Exporters, June 2005
8. A Carvalho Neves - Vencendo os Desafios do Crescimento no Processamento da Castanha da Caju, Março 2005
9. A Carvalho Neves - Potencialidades e desafios da Indústria do caju no Sul de Moçambique, Novembro 2006
10. A Carvalho Neves - Business and Finance Models That Work, Power Point Presentation, ACA 5th Conference in Maputo, September 2010.
11. MIC - Política e Estratégia Industrial (PREI 2005), Outubro 2005
12. GTZ (Bill & Melinda Gates foundation) - Grant Proposal: Competitive African cashew Value Chains for Pro-Poor Growth, September 2008.
13. MIC/USAID/BCI - Acordos de fundo de Garantia para o Caju I,II,III,IV, V, VI & VII, 2009.
14. Maria Alexandra de Sousa Ris & Selma Elaine Mazetto - Cashew Nut Shell Liquid (CNSL) as source of eco-friendly antioxidants for lubricants, November 2009.
15. Margaret McMillan, Karen Horn & Dani Rodrick - When Economic Reform Goes Wrong: Cashews in Mozambique, May 2003.

16. Philip Boahen - Cashew Development Project (MOFA-AfDB), Brief Overview of Ghana cashew Industry, Power Point Presentation, April 2007
17. OLAM - Global Cashew Scenario, ACA Meeting Ghana, Power Point Presentation, April 2007.
18. ICC, EUROSIS - Auditoria de Desempenho ao Sector Agrário, Agosto de 2010.
19. TECHNOSERE, AICAJU - Custo do trabalho nas Unidades de processamento de moçambique. Minimos Estatuídos e Requisitos para a Competitividade, Dezembro 2006.
20. TECHNOSERVE - Developing a Strategy for Southern Mozambique's Cashew Industry, August 2008
21. TECHNOSERV - Re-launch of an Industry: Economic Impacts Caused by the Redevelopment o the Mozambican Cashew Processing Industry, January 2009
22. TECHNOSERVE - Smallholder Cashew Tree Intercropping Support Program, May 2005
23. TECHNOSERVE - Cashew Program Review, 2008
24. TECHNOSERVE - Cashew Industry Strategic Plan, August 2008.
25. TECHNOSERVE - Smallholder Cashew Tree Suport Project, Concept Paper, December 2004.
26. MIC - Estratégia para a Melhoria do Ambiente de Negócios, Dezebroy de 2006
27. AMODE, CIP, GMD, Liga Moçambicana dos Direitos Humanos - Aspectos Críticos da Governação Local em Moçambique (Bilene, Mabalane, Buzi, Cheringoma, Montepuez, Chiúre, Manjacaze, Marromeu, Mocimbia da Praia), Maio de 2009
28. José Osvaldo B. Carioca, Galça Freire Costa de Vasconcelos, Rosa Ferreira de Araujo Abreu & Carlos Tiago Fernandes Monteiro, Universidade Federal do Ceará - Process of Purification of Cashew Nut Shell Liquid (CNSL) for isolation of Cardonol.
29. Small Industries Service Institute, India - Cashew Nut Shell Liquid (CNSL) Processing and Economic Feasibility, 2003
30. Fundação Joaquim Chissano (FJC) e GAPI - Sociedade de Investimento (GAPI-SI), Iniciativa FJC-GAPI, Mais Caju Moçambique: Desafio e Visão, Maio de 2008

31. Teshome Demissie Tolla - Effects of Moisture Conditions and Management on production of cashew, A case Study in the Lower Limpopo Basin, Mozambique, Mach 2004.
32. Karen Horn Welch - Liberalization of the Mozambican Cashew Industry, Kennedy School Case Study, 2003.
33. Maria Soares da cunha - Sobre Quinas, fazendaas e Palntações de Caju: Estado e Agricultura Familiar na Produção da Região do Caju Cearense
34. Análise do Impacto das Actividades do sector do caju na Zona Norte de Moçambique - Perspectivas de novas dinamicas. (2003)
35. Programa de Intensificação da Produção e Distriuição dde Mudas de Cajueiro (IPDM) (2009)
36. Plano Estratégico para o Desenvolvimento do Sector Agrário PEDSA 2010-2019 (Documento de Discussão), (Fevereiro 2010)
37. Cashew Production, Best Practices: Tanzanian Experience, 2008
38. IIED, UEM, Carin Vijfhuizen, Carla Braga, Luis Artur & Nazneen Kanji, Liberalization, Gender and Livelihoods: The Cashew Nut case (Mozambique Phase 1: The North, January-December 2002, February 2003
39. Donald Mitchell, Africa Region Working Paper SeriesNº.70 - Tanzania´s Cashew Sector: Constrains and Challenges in a Global Environment, June 2004
40. Sijaona, M.E.R (Agricultural Research Institute, United Republic of Tanzania, UNCTAD/WTO (ICT) - Assessment of the Situation and Development Prospects for the Cashew Nut Sector, July 2002.
41. Steev Lynn & Peter Jaeger - Guinea-Bissau Cashew Sector development Study, Private sector Rehabilitation and development Project o Guinea-Bissau, 2004
42. Economic Research Service, USDA - United States is World Leader in Tree Nut Production and Trade, August 1997.
43. PTNPA - Power Point Presentation, Macadamias Production, 2008
44. Paulo Nicua Mole - An Economic Analysis of Smallholder Cashew Development opportunities linkages to food security in Mozambique´s Northern Provinces of Nampula, 2000.

45. USAID (Nathan Associates Inc) - Financial Sector Constraints on Private Sector Development in Mozambique, June 2007.
46. USDA Foreign Agricultural Service - Peoples Republic of China Tree Nuts Annual, November 2009.
47. African Development Bank, SOFRECO - Mozambique Private Sector Country Profile, February 2008
48. Mathias Krause & Friedrich Kaufmann - Industrial Poly in the Cashew Sector in Mozambique, November 2009
49. NORC, GFA, GTZ, - Report on the African Cashew Initiative (ACI), Baseline Survey in Mozambique, August 2010
50. Rowland Aggor - The Historical Perspective of cashew Development in Ghana, April 2007.
51. Pino Calcagni INC (International Nut and dried fruit Council Foundation), Power Point Presentation, ACA 5<sup>th</sup> Conference in Maputo, September 2010.
52. ACI (African Cashew Initiative) - Analysis of the Cashew Chain in Mozambique, February 2010
53. NICNAS (National Industrial Chemicals Notification and Assessment Scheme, Australia) - Full Public Report, CNSL Resin 258006, Marc, 1996.
54. MPD - Proposta de Plano Económico e Social para 2009, Setembro de 2008
55. Clean Cool Air Planete - A consumer´s Gide to Retail Carbon Offset Providers, December 2006.
56. Dickinson Mackaman Tyler & Hagen pc - ABCs of Carbon Markets, 2009.
57. Balanço das Actividades do Sector do Caju (1999/2005) Abril 2006.
58. Deloitte - Free Trade Zine Study, Octobr 2008
59. ESCAP (Economic and Social Commission For Asia and the Pacific) - Free Trade Zone and Port Hinterland Development, 2005.
60. Componente Produção Plano director do caju, Dezembro 1998.

61. Plano Director do Caju Componente Comercialização e Industrialização, Abril 2005.
62. Estudo de Emergência de um sector Fitossanitário de Tratamento Químicos, Relatório Final, Abril 2007.
63. Cashew Marketing Liberalization Impact Study, Mozambique Final Report Delloit & Touch, 1997
64. Agricultural Rehabilitation and Development Project World Bank Southern Africa Department, August 2009
65. Avaliação do Estado da Competividade e Emprego da Industria d Processamento de Caju em Moçambique Relatório Final (Provisório), Novembro de 1999.
66. Projecto de Relançamento da produção de caju em Moçambique na Província de Nampula, Março de 2007.